

**PAPEL DE LA ORIENTACIÓN EMPRENDEDORA Y  
LA ORIENTACIÓN AL MERCADO EN EL ÉXITO  
DE LAS EMPRESAS**

**ÓSCAR GONZÁLEZ-BENITO  
JAVIER GONZÁLEZ-BENITO  
PABLO A. MUÑOZ-GALLEGO**

**FUNDACIÓN DE LAS CAJAS DE AHORROS**  
DOCUMENTO DE TRABAJO  
Nº 406/2008

De conformidad con la base quinta de la convocatoria del Programa de Estímulo a la Investigación, este trabajo ha sido sometido a evaluación externa anónima de especialistas cualificados a fin de contrastar su nivel técnico.

ISSN: 1988-8767

La serie **DOCUMENTOS DE TRABAJO** incluye avances y resultados de investigaciones dentro de los programas de la Fundación de las Cajas de Ahorros.  
Las opiniones son responsabilidad de los autores.

## PAPEL DE LA ORIENTACIÓN EMPRENDEDORA Y LA ORIENTACIÓN AL MERCADO EN EL ÉXITO DE LAS EMPRESAS

Óscar González-Benito  
Dpto. Administración y Economía de la Empresa  
Universidad de Salamanca  
Campus Miguel de Unamuno  
37007 – Salamanca (Spain)  
Tfno.: +34 923 294 500 (ext. 3008)  
Fax: +34 923 294 715  
Correo electrónico: [oscargb@usal.es](mailto:oscargb@usal.es)

Javier González-Benito  
Dpto. Administración y Economía de la Empresa  
Universidad de Salamanca  
Campus Miguel de Unamuno  
37007 – Salamanca (Spain)  
Tfno.: +34 923 294 500 (ext. 3002)  
Fax: +34 923 294 715  
Correo electrónico: [javiergb@usal.es](mailto:javiergb@usal.es)

Pablo A. Muñoz-Gallego  
Dpto. Administración y Economía de la Empresa  
Universidad de Salamanca  
Campus Miguel de Unamuno  
37007 – Salamanca (Spain)  
Tfno.: +34 923 294 500 (ext. 3127)  
Fax: +34 923 294 715  
Correo electrónico: [pmunoz@usal.es](mailto:pmunoz@usal.es)

# **PAPEL DE LA ORIENTACIÓN EMPRENDEDORA Y LA ORIENTACIÓN AL MERCADO EN EL ÉXITO DE LAS EMPRESAS**

## **Resumen**

Este trabajo aporta evidencia empírica sobre la relación entre la orientación emprendedora, orientación al mercado y desempeño empresarial en un contexto económico-social desfavorecido dentro de la Unión Europea. Un primer bloque de hipótesis se centra en la relación entre la orientación emprendedora y la orientación al mercado. Un segundo bloque de hipótesis se centra en el papel conjunto de ambas dimensiones sobre el desempeño. Los resultados muestran una estrecha relación entre la orientación emprendedora y la orientación al mercado. Aunque ambos enfoques pueden ser implantados de manera independiente, se observa que la orientación emprendedora tiende a implantarse una vez adoptada la orientación al mercado. Los resultados también muestran una estrecha relación de ambas orientaciones y el desempeño empresarial. También muestran que esta relación no está completamente explicada por los elementos comunes de la orientación emprendedora y la orientación al mercado, es decir, existe una contribución propia de cada una de las orientaciones al desempeño. Finalmente, se encuentra escasa evidencia en cuanto a la existencia de sinérgicos sobre el desempeño derivados de una adopción conjunta de ambas orientaciones.

## **Palabras clave**

Orientación emprendedora; orientación al mercado; desempeño empresarial; regiones desfavorecidas.

# PAPEL DE LA ORIENTACIÓN EMPRENDEDORA Y LA ORIENTACIÓN AL MERCADO EN EL ÉXITO DE LAS EMPRESAS

## 1. Introducción

La reciente ampliación de los Estados miembros de la Unión Europea con la incorporación de los países del este supone un desafío para algunas de las regiones más desfavorecidas de los países veteranos. Este es el caso de la región de Castilla y León, que ocupa la zona noroeste interior de España. Castilla y León es una región desfavorecida de la Unión Europea que ha sido tradicionalmente incluida en el objetivo prioritario 1 dentro de la política de desarrollo regional para la cohesión económica y social. Esta distinción significa que las tasas de actividad productiva, empleo, equipamiento e infraestructuras, desarrollo tecnológico, etc. son sustancialmente inferiores a la media de los países miembros de la Unión Europea. Consecuentemente, su tejido empresarial compite en una economía global desarrollada desde una región comparativamente desfavorecida. Sin embargo, la reciente incorporación de países del este a la Unión Europea modificará la valoración relativa de esta región a partir de 2007. Esto supondrá una reducción de los recursos asignados para la región y, en particular, supondrá un desafío para sus empresas, acostumbradas a un fuerte apoyo institucional basado en fondos de la Unión Europea.

En este contexto, las empresas se ven más forzadas que nunca a replantear su actitud hacia el entorno competitivo. Las estrategias competitivas deben ser revisadas para garantizar el éxito, y esto pasa necesariamente por reconducir de la cultura organizativa de la empresa hacia modelos que ofrezcan garantías de éxito. Por ello, comprender el papel de la orientación emprendedora, la orientación al mercado y otros aspectos de la cultura organizativa en el desempeño empresarial se convierte en un reto fundamental, tanto para las empresas, en su esfuerzo por afrontar la nueva situación, como para la Administración Pública, en su interés por promover el desarrollo empresarial de la región. Este trabajo pretende contribuir a este respecto aportando evidencia empírica que permita valorar la conveniencia de las distintas orientaciones culturales. Concretamente, el interés está en la relación entre orientación emprendedora, orientación al mercado y desempeño empresarial.

La relación entre orientación emprendedora, orientación al mercado y desempeño empresarial ha recibido gran atención en los últimos años por parte de los investigadores interesados en identificar los determinantes culturales y estratégicos de la competitividad y viabilidad de las empresas. Generalmente se atribuye un efecto positivo de la orientación emprendedora y de la orientación al mercado en el desempeño empresarial. La orientación emprendedora conlleva el desarrollo de proyectos creativos e innovadores que se anticipan a los competidores y, consecuentemente, incrementan las expectativas de ventaja competitiva, rentabilidad y viabilidad a largo plazo. La orientación al mercado, por su parte, conlleva el seguimiento de las oportunidades del mercado y el desarrollo de estrategias adaptadas que permiten optimizar el rendimiento empresarial. Sin embargo, la relación entre ambas cualidades empresariales, su complementariedad, inseparabilidad y efecto conjunto sobre el desempeño no han sido claramente explicados en la literatura. Los esfuerzos al respecto han partido de diferentes marcos teóricos, han alcanzado resultados empíricos distintos, y en definitiva, conducen a cierta confusión. A esta circunstancia contribuye la diversidad de contextos económicos y entornos competitivos analizados.

El propósito de este trabajo es aportar evidencia adicional que permita esclarecer la relación entre la orientación emprendedora, la orientación al mercado y el desempeño empresarial tomando como referencia una región desfavorecida de la Unión Europea. Las cuestiones de partida pueden sintetizarse en dos bloques. En un primer bloque, el interés se centra en la relación entre ambas orientaciones: ¿cuál es el grado de relación entre la orientación emprendedora y la orientación al mercado?, ¿mantienen rasgos singulares que permiten su implantación de manera independiente?, ¿es alguna de las orientaciones un antecedente necesario de la otra? En un segundo bloque, el interés se centra en el efecto de ambas orientaciones sobre el desempeño empresarial: ¿cuál la contribución de la orientación emprendedora y la orientación al mercado al desempeño?, ¿existe un efecto directo de cada una de las orientaciones?, ¿está el efecto de la orientación emprendedora intermediado completamente por la orientación al mercado?, o por el contrario, ¿está el efecto de la orientación al mercado completamente intermediado por la orientaciones emprendedora?, ¿existen un efectos sinérgicos sobre el desempeño derivados de la complementariedad de ambas orientaciones? Responder a todas estas preguntas en Castilla y León, o en escenarios desfavorecidos similares, es clave para la toma de decisiones empresariales e institucionales al respecto. Puesto que la adopción de una orientación emprendedora y una orientación al mercado conllevan un importante esfuerzo de transformación de la cultura organizativa, y de las normas y prácticas que de ella derivan, resulta fundamental comprender la relación, complementariedad y sinergias entre ambas orientaciones, así como las expectativas de mejora del desempeño empresarial.

## **2. Marco teórico**

### **2.1. Relación entre orientación al mercado y orientación emprendedora**

La orientación emprendedora puede ser interpretada como una cualidad individual del directivo o propietario. El emprendedor es aquél que desafía la incertidumbre propia del entorno poniendo en marcha acciones empresariales. No obstante, Miller (1983) sugirió una interpretación más completa de este concepto que ha potenciado considerablemente el interés recibido en la literatura académica. La orientación emprendedora puede ser interpretada como una característica de las empresas que va más allá de la actuación de un único individuo, especialmente cuando el tamaño de las empresas se incrementa y su estructura organizativa se torna más compleja.

Una importante corriente de la literatura académica reconoce el carácter multidimensional de la orientación emprendedora y distingue fundamentalmente tres componentes clave: la orientación innovadora (innovativeness), la propensión a asumir riesgos (risk taking), y el comportamiento proactivo (proactivity) (ej. Miller, 1983; Morris y Paul, 1987; Covin y Slevin, 1989; Miles y Arnold, 1991; Naman y Slevin, 1993; Kemelgor, 2002). La orientación innovadora conlleva el interés en nuevas ideas, experiencias y procesos creativos que puedan resultar en nuevos productos o servicios o en nuevos desarrollos tecnológicos. La propensión a asumir riesgos hace referencia a la disposición a apoyar proyectos con posibilidades calculadas de fracaso. El comportamiento proactivo implica la actuación anticipada ante las circunstancias futuras y los movimientos de los competidores. Lumpkin y Dess (1996) sugieren dos componentes adicionales, e intensamente relacionadas con las anteriores: la autonomía, o libertad de personas y equipos para desarrollar e implantar nuevas ideas, y la agresividad competitiva, o actitud desafiante hacia los competidores. En definitiva, las empresas emprendedoras son aquellas que tienden a desarrollar

proyectos creativos e innovadores que se anticipan a las oportunidades del entorno y a las iniciativas de los competidores y cuyas expectativas de recompensa están acompañadas de importantes dosis de riesgo calculado. Por el contrario, las empresas no emprendedoras tienden a tomar una posición reactiva y adversa al riesgo basada en el seguimiento e imitación de los competidores. En palabras de Barringer y Bluedorn (1999), las empresas sin orientación emprendedora adoptan una postura de 'esperar y ver'.

La orientación al mercado está ligada a la adopción del concepto de marketing como filosofía de negocio. En este sentido, la orientación al mercado puede ser definida como una cultura organizativa. Concretamente, un conjunto de valores y creencias que priorizan los intereses de los consumidores con el fin de desarrollar una empresa viable en el largo plazo (Deshpande et al., 1993). Por otro lado, la orientación al mercado puede definirse como el conjunto de actividades, procesos y comportamientos derivados de la implantación del concepto de marketing (Kohli y Jaworski, 1990).

Dos enfoques han predominado en la conceptualización de la orientación al mercado. Por un lado, Naver y Slater (1990) proponen tres componentes clave en la orientación al mercado: orientación al consumidor, orientación a la competencia y coordinación interfuncional. Todo ello combinado con un énfasis en el beneficio y una visión a largo plazo. Por otro lado, Kohli y Jaworski (1990) desglosan las actividades vinculadas a la orientación al mercado conforme a tres finalidades: generación de inteligencia, diseminación de inteligencia y respuesta. La generación de inteligencia hace referencia a la recogida de información relevante del entorno de la organización. La diseminación de inteligencia se refiere a la distribución interna y análisis compartido de esta información entre las unidades funcionales implicadas. Finalmente, la respuesta hace referencia a la capacidad de reacción de la empresa adaptando sus estrategias a las condiciones percibidas del entorno.

La relación entre orientación emprendedora y orientación al mercado ha sido advertida teórica y empíricamente desde hace un par de décadas (Morris y Paul, 1987; Miles y Arnold, 1991). También ha sido confirmada en el contexto de las economías emergentes (Liu et al., 2003). El argumento subyacente es que se trata de orientaciones complementarias hacia el entorno de la empresa. La orientación emprendedora necesita de la orientación al mercado para canalizar con éxito las acciones innovadoras dirigidas al mercado. Análogamente, la orientación al mercado necesita de la orientación emprendedora para responder con rotundidad y rapidez a las oportunidades del entorno. Morris et al. (2002) sugieren el término 'marketing emprendedor' (entrepreneurial marketing) para referirse a una concepción integral de la orientación al mercado y la orientación emprendedora.

Algunos autores han insistido en el papel de la orientación emprendedora como antecedente de la orientación al mercado. En esta línea, Matsuno et al. (2002) argumentan la incidencia de las componentes de la orientación emprendedora sobre la adopción de una orientación al mercado. Una cultura innovadora requiere la recogida y análisis de información del entorno (Menon y Varadajan, 1992), las cuales son actividades propias de una orientación al mercado. La predisposición al riesgo calculado también facilita el desarrollo de acciones de respuesta a las oportunidades del entorno, que también es una característica propia de la orientación al mercado. Jaworski y Kohli (1993) argumentaron una relación inversa entre la aversión al riesgo y la orientación al mercado y confirmaron empíricamente esta relación para la componente de respuesta de la orientación al mercado. Finalmente, el comportamiento proactivo conlleva la identificación de oportunidades de mercado y la anticipación a los competidores en el aprovechamiento de dichas oportunidades, lo cual está estrechamente ligado a la generación y

diseminación de inteligencia, a la respuesta a dicha información y, en definitiva, a la orientación al mercado.

Por el contrario, otros autores se han sugerido un papel de la orientación al mercado como determinante de la orientación emprendedora. Murray (1981) presenta la orientación al mercado como el ambiente idóneo para la puesta en marcha de procesos emprendedores. La argumentación es especialmente patente en lo que respecta a la orientación innovadora, que puede ser interpretada como componente de la orientación emprendedora. Jaworski y Kohli (1996) interpretan la innovación como un resultado de la orientación al mercado puesto que la orientación al mercado implica algo nuevo o diferente como respuesta a las condiciones del mercado. Hurley y Hult (1998) van más allá argumentando que la orientación al mercado conlleva una cultura organizativa caracterizada por una orientación innovadora. A este respecto, Han et al. (1998) interpretan la innovación como intermediaria en la contribución de la orientación al mercado al desempeño.

En cualquier caso, la evidencia empírica aportada permite apostar por una intensa relación entre ambos constructos. Esta circunstancia nos lleva a plantear la siguiente hipótesis:

**H1. La orientación emprendedora está relacionada positivamente con la orientación al mercado**, es decir, cuanto mayor es la orientación emprendedora, mayor es la orientación al mercado, y cuanto menor es la orientación emprendedora, menor es la orientación al mercado.

A pesar de la relación entre la orientación emprendedora y la orientación al mercado, cabe apuntar que ambas cualidades tienen aspectos diferenciales. A este respecto, Miles y Arnold (1991) concluyen que, a pesar de su relación, ambas orientaciones no parecen responder a la misma filosofía de negocio. Una cuestión clave para la toma de decisiones empresariales a este respecto es si son adoptadas separadamente o si, por el contrario, alguna de las orientaciones necesita de la otra para su implantación. En otras palabras, si una alta orientación al mercado requiere una alta orientación emprendedora, o viceversa. Los argumentos expuestos previamente sugieren ambos sentidos de dependencia, es decir, presentan la orientación emprendedora como consecuencia de la orientación al mercado y también la orientación al mercado como consecuencia de una orientación emprendedora. Barret y Weinstein (1998) también insisten en esta reciprocidad de efectos. Todo ello invita a pensar que ninguno de los sentidos sea condición necesaria, es decir, que ambas orientaciones pueden ser implantadas independientemente y que ninguna de ellas sea condición necesaria para la otra. Esta circunstancia es evidenciada por Atuahene-Gima y Ko (2001) cuando establecen una tipología de empresas combinando el grado de implantación de la orientación al mercado y la orientación emprendedora.

Este razonamiento conlleva el segundo bloque de hipótesis

**H2a. La orientación emprendedora no es un antecedente necesario de la orientación al mercado**, es decir, un alto grado de orientación al mercado no requiere necesariamente un alto grado de orientación emprendedora.

**H2b. La orientación al mercado no es un antecedente necesario de la orientación emprendedora**, es decir, un alto grado de orientación emprendedora no requiere necesariamente un alto grado de orientación al mercado.



## 2.2. Efecto de la orientación al mercado y la orientación emprendedora en el desempeño

El interés investigador en la orientación emprendedora ha residido fundamentalmente en las consecuencias positivas de este aspecto de la cultura organizativa en el desempeño. Multitud de resultados empíricos confirman esta relación (Covin y Slevin, 1989; Barret y Weinstein, 1998; Kemelgor, 2002; Matsuno et al., 2002). En algunos casos, su intensidad depende del contexto en el que operan las empresas. Por ejemplo, Covin y Slevin (1989) encontraron que la relación entre orientación emprendedora y desempeño es mayor cuanto mayor es la hostilidad del entorno competitivo.

También en el caso de la orientación al mercado, el interés de académicos y profesionales ha residido en sus consecuencias positivas sobre el desempeño empresarial. Revisiones recientes permiten hacer una valoración global de los resultados alcanzados (ej. Langerak, 2003a; Rodríguez-Cano et al., 2004; González-Benito y González-Benito, 2005; Kirca et al., 2005; Varela y Río, 2007). Gran parte de los estudios publicados encuentran una relación positiva entre el grado de orientación al mercado y el desempeño empresarial, e inducen a una generalización empírica de la relación. Sin embargo, existen excepciones que no han detectado dicha relación o que incluso han observado una relación inversa. También las contribuciones que corroboran una relación positiva difieren en cuanto a las dimensiones de orientación al mercado y desempeño implicadas y en cuanto a la intensidad de dicha relación.

Esta evidencia empírica conlleva un nuevo bloque de hipótesis de trabajo:

**H3a. La orientación emprendedora está relacionada positivamente con el desempeño empresarial**, es decir, cuanto mayor orientación emprendedora, mejor es el desempeño empresarial, y cuanto menor es la orientación emprendedora, peor es el desempeño empresarial.

**H3b. La orientación al mercado está relacionada positivamente con el desempeño empresarial**, es decir, cuanto mayor orientación al mercado, mejor es el desempeño empresarial, y cuanto menor es la orientación al mercado, peor es el desempeño empresarial.

No obstante, aunque la relación entre el desempeño y las orientaciones al mercado y emprendedora ha sido extensamente documentada, el papel conjunto de ambas orientaciones constituye un tema escasamente tratado. Una primera cuestión de interés al respecto es si ambas dimensiones tienen un efecto directo sobre el desempeño, o si por el contrario, el efecto una de ellas se canaliza a través de la otra. Algunos resultados empíricos invitan a decantarse por la segunda posibilidad. Por un lado, Matsuno et al. (2002) concluye que el efecto de la orientación emprendedora sobre el desempeño no es directo, sino que se logra a través de la orientación al mercado. En otras palabras, la orientación al mercado intermedia completamente la relación entre la orientación emprendedora y el desempeño. Por otro lado, Han et al. (1998) concluyen que la orientación innovadora, que es un aspecto clave de la orientación emprendedora, captura completamente el efecto de la orientación al mercado en el desempeño empresarial.

Sin embargo, puesto que los argumentos esgrimidos previamente apuestan por un papel singular tanto de la orientación al mercado como de la orientación emprendedora, cabe esperar que los rasgos que diferencian ambas orientaciones también se manifiesten en su contribución al desempeño empresarial. Así, cabe esperar la existencia de un efecto directo de ambas orientaciones sobre el desempeño que no esté completamente explicado por la relación entre

ellas. En esta línea apuntan los resultados de Hult y Ketchen (2001), que demuestran una contribución significativa y simultánea de la orientación emprendedora y la orientación al mercado a la creación de ventaja posicional y, en último término, a la mejora del desempeño. En esta misma línea, Hult et al. (2003) comparan diversos modelos representativos de la contribución de la orientación al mercado, la orientación emprendedora y otras características de la cultura empresarial sobre el desempeño y encuentran que el mejor ajuste cuando el efecto de todas estas orientaciones se asume directo.

En función de estos últimos argumentos se propone el siguiente bloque de hipótesis:

**H4a. La relación entre orientación al mercado y el desempeño empresarial persiste una vez aislado el papel de la orientación emprendedora**, es decir, la relación positiva no está completamente explicada por la relación con la orientación emprendedora.

**H4b. La relación entre orientación emprendedora y el desempeño empresarial persiste una vez aislado el papel de la orientación al mercado**, es decir, la relación positiva no está completamente explicada por la relación con la orientación al mercado.

Toda la discusión previa deja patente la complementariedad existente entre la orientación al mercado y la orientación emprendedora. Una última cuestión de interés en este trabajo es si dicha complementariedad contribuye significativamente al desempeño empresarial. En otras palabras, si la adopción simultánea de la orientación al mercado y la orientación emprendedora conlleva un efecto sinérgico sobre el desempeño empresarial. Se trata por tanto de comprobar si existe un efecto de interacción positivo entre ambas dimensiones.

A este respecto, Slater y Narver (1995) apuntan que una orientación al mercado con valores emprendedores estimula el aprendizaje organizativo y, en última instancia, un mejor desempeño. Sugieren que el desafío está en la creación de un clima que favorezca una 'orientación emprendedora orientada al mercado'. El trabajo de Atuahene-Gima y Ko (2001) también apunta en esta dirección cuando argumentan diferencias en el desempeño de nuevos productos en función del grado alto o bajo de orientación al mercado y orientación emprendedora de las empresas. Bhuian et al. (2005) sugieren una interacción más compleja entre ambos constructos. Estos autores proponen que la orientación emprendedora modera la relación entre orientación al mercado y desempeño de manera que la relación es más intensa para niveles medios de orientación emprendedora y más débil para niveles extremos de orientación emprendedora.

Nuestra argumentación, sin embargo, propone que es la orientación al mercado la que modera la relación entre orientación emprendedora y desempeño. Muchas de las acciones derivadas orientación innovadora, la disposición a asumir riesgos calculados y la proactividad necesitan finalmente alcanzar la satisfacción de los consumidores para obtener un mayor rendimiento de la empresa en el mercado. La orientación al mercado facilita la comprensión del mercado y los consumidores y, en definitiva, la adecuada canalización de los esfuerzos emprendedores. Por ello, la orientación al mercado debería ser una cualidad catalizadora en la relación entre orientación emprendedora y desempeño. Tal y como proponen Matsuno et al. (2002), la orientación al mercado actúa como salvavidas contra iniciativas emprendedoras inadecuadas.

Por tanto, se propone una última hipótesis de trabajo:

**H5. Existe un efecto sinérgico de la orientación emprendedora y la orientación al mercado** en el desempeño, es decir, la orientación al mercado modera la relación entre la

orientación emprendedora y el desempeño de manera que cuanto mayor es la orientación al mercado, mayor es la relación.

### **3. Análisis empírico**

#### **3.1. Escenario de estudio y datos**

El escenario del análisis empírico ha sido Castilla y León. El "Informe sobre la situación económica y social de Castilla y León 2005" del Consejo Económico de Castilla y León facilita una comparativa de la región frente al resto de España y la Unión Europea. Castilla y León tiene una superficie de 94.225 km<sup>2</sup> y una baja densidad de población (26,1 hab/km<sup>2</sup>) en relación a España (78 hab/km<sup>2</sup>) y a la Unión Europea (115 hab/km<sup>2</sup>). Además, la tendencia es desfavorable: desde el año 1960, la población experimenta un descenso continuado. La Tasa de Actividad es del 49,21%, más baja que la tasa española, y muy lejos de la tasa europea. El PIB por habitante es del 75,3% de la media europea (15 países). El crecimiento del PIB por habitante en el periodo 1995-2004 ha sido del 32,63%, por debajo de la media española (38,21%). El reparto de la población activa por sectores de actividad refleja un mayor peso de la agricultura (10,2%) y un menor peso de los servicios (58,5%) en relación a la media de la Unión Europea.

La población estudiada estuvo definida por todas las empresas de la región con más de 20 empleados incluidas en el censo Dun & Bradstreet 2004. Se trataba de un total de 1025 empresas. Todas ellas fueron contactadas telefónicamente durante el segundo semestre de 2005 solicitando la colaboración de su director general para completar un cuestionario. A las empresas que aceptaron colaborar se le ofrecieron dos alternativas: completar el cuestionario en internet o recibir el cuestionario por vía postal. En la mayor parte de los casos, las empresas facilitaron una dirección de correo electrónico donde enviarles un enlace para acceder al sitio web del cuestionario. El sitio web permitía completar el cuestionario y remitir las respuestas. En los casos restantes, se les envió el cuestionario a la dirección postal indicada y un sobre prefranqueado para su devolución una vez completado. Este procedimiento permitió obtener 183 cuestionarios completos en lo que respecta a la información utilizada en este estudio. Consecuentemente, la tasa de respuesta se sitúa en casi el 18%.

El cuestionario abordaba un objetivo más amplio que el considerado en este estudio. Es decir, también se recogía información sobre otros aspectos relacionados con la cultura, organización, y comportamiento estratégico de las empresas. Esta circunstancia obligó a una cuidada selección de las preguntas y de su presentación, evitando que resultara un cuestionario excesivamente largo o complejo de responder. Un test piloto con varias empresas permitió depurar su contenido.

#### **3.2. Medidas**

##### *Orientación al mercado*

La orientación al mercado fue medida solicitando a los entrevistados su grado de acuerdo con nueve prácticas relacionadas con un comportamiento orientado al mercado. Los nueve items fueron seleccionados a partir de la literatura previa al respecto y siguiendo la secuencia propuesta por Jaworski y Kohli (1993): generación de inteligencia – diseminación de inteligencia – respuesta. Las valoraciones fueron recogidas mediante una escala tipo Likert de 7 puntos (1 –

totalmente en desacuerdo; 7 – totalmente de acuerdo). La Tabla 1 muestra algunos estadísticos descriptivos de cada ítem así como el análisis de fiabilidad de la escala conjunta. El resultado obtenido permite asumir unidimensionalidad. En el análisis subsiguiente, la orientación al mercado fue medida haciendo un promedio de los nueve ítems.

### *Orientación emprendedora*

La orientación emprendedora fue medida solicitando a los entrevistados su grado de acuerdo con seis prácticas relacionadas con un comportamiento emprendedor. Los ítems fueron también seleccionados a partir de la literatura previa al respecto, especialmente a partir de la propuesta de Covin y Slevin (1989). A pesar del reducido número de ítems, se cubren las tres componentes de la orientación emprendedora: orientación innovadora, comportamiento proactivo, y propensión a asumir riesgos. Las opiniones de los directivos fueron recogidas mediante una escala tipo Likert de 7 puntos (1 – totalmente en desacuerdo; 7 – totalmente de acuerdo). La Tabla 2 muestra algunos estadísticos descriptivos de cada ítem así como el análisis de fiabilidad de la escala conjunta. El resultado obtenido permite asumir unidimensionalidad. En el análisis subsiguiente, la orientación emprendedora fue medida haciendo un promedio de los seis ítems.

### *Desempeño empresarial*

El análisis de las consecuencias de la orientación al mercado sobre el desempeño empresarial requiere definir previamente qué se entiende por desempeño empresarial. Este trabajo se centra en cuatro tipos de indicadores: (1) Los centrados en la *rentabilidad*, es decir, el rendimiento económico de las empresas (beneficio, margen, ROI, etc.). Fue medido mediante un único ítem que hacía referencia a dicho resultado económico. (2) Los centrados en la *respuesta de mercado*, es decir, la reacción de la demanda ante la oferta de productos y servicios de las empresas (ventas, crecimiento de ventas, cuota de mercado, etc.). Fue medido mediante dos ítems correspondientes al crecimiento de ventas y crecimiento de la cuota de mercado. (3) Los centrados en el *valor en el mercado*, es decir, en la consecución de un posicionamiento favorable en la mente de los consumidores (satisfacción de los clientes, imagen, reputación, notoriedad, etc.). Fue medido mediante otros dos ítems centrados en la satisfacción de los clientes, y en la imagen/reputación de la empresa. Finalmente, (4) los centrados en el *éxito de nuevos productos*. Fue medido mediante un único ítem que hacía referencia directa a esta dimensión de desempeño. Todos los ítems de desempeño propuestos fueron medidos pidiendo a los entrevistados que valoraran la situación de sus empresas con respecto a su principal competidor conforme a una serie de indicadores de desempeño. Sus respuestas se registraron mediante una escala tipo Likert de 7 puntos (1 – mucho peor que la competencia; 7 – mucho mejor que la competencia). La Tabla 3 incluye descriptivos y análisis de fiabilidad para estas medidas. Los permiten asumir unidimensionalidad en las escalas multi-ítem. En el análisis subsiguiente, la respuesta del mercado y el valor en el mercado fueron medidas tomando la media de sus respectivos ítems. La Tabla 4 contiene la matriz de correlaciones correspondiente a las cuatro medidas de desempeño propuestas. Aunque todas ellas están altamente correlacionadas, la varianza no compartida permite capturar matices de desempeño ausentes en una medida global de desempeño.

Aunque no sin matices, el alcance de estas dimensiones de desempeño organizativo puede ser interpretado conforme a dos clasificaciones habitualmente consideradas en la literatura:

- Por un lado, Walker y Ruekert (1987) diferencian entre medidas de eficacia, eficiencia y adaptabilidad. Las medidas de eficacia tratan de cuantificar el éxito de la actividad comercial de las empresas (ventas, cuota de mercado, satisfacción del cliente, calidad

percibida, etc.). Las medidas de eficiencia comparan la eficacia de la actividad comercial con los recursos empleados en su consecución (margen de beneficio, ROI, etc.). Finalmente, las medidas de adaptabilidad tratan de capturar la capacidad de la empresa para responder a los cambios y oportunidades del entorno (éxito de nuevos productos, peso de los nuevos productos en la facturación global, etc.). Claramente, las dimensiones de respuesta de mercado y valor en el mercado definidas en este estudio agrupan medidas de eficacia. La dimensión de éxito de nuevos productos se corresponde con medidas de adaptabilidad. Y finalmente, la dimensión de rentabilidad recoge medidas de eficiencia. Mientras que las primeras se centran en el desempeño de las empresas desde la perspectiva del mercado, la última sopesa también los recursos empleados.

- Por otro lado, Venkatraman y Ramanujam (1986) diferencian entre medidas de desempeño financiero y medidas de desempeño operativo. Las primeras consisten en indicadores observables de tipo contable centrados en el resultado económico, como ventas, beneficio, ROI, etc. Las segundas hacen referencia a resultados intermedios de la actividad realizada y que deberían conducir al éxito económico, como satisfacción, calidad percibida, desarrollo de nuevos productos, etc. Claramente, las dimensiones de rentabilidad y respuesta de mercado propuestas en este estudio están relacionadas con las medidas de desempeño financiero. Por el contrario, las dimensiones de valor en el mercado y éxito de nuevos productos recogen medidas de desempeño operativo. Mientras que las primeras aportan una visión a corto plazo, las segundas permiten una valoración de la viabilidad en el medio y largo plazo.

#### *Variables de control*

El desempeño fue medido en relación a la competencia para facilitar un análisis comparativo de empresas con distinta actividad. Aun así, se consideraron el *sector de actividad* y el *tamaño* de las empresas como variables de control por su posible relación con las variables explicativas estudiadas: orientación al mercado y orientación emprendedora. Únicamente se diferenciaron cuatro sectores de actividad adaptados a la composición empresarial de la región estudiada: sector agropecuario, sector industria, sector construcción, y sector servicios (incluidas actividades de distribución comercial). La medida del tamaño se basó en el número de empleados. Concretamente se diferenciaron cuatro categorías: 1 – menos de 50 empleados; 2 – entre 50 y 100 empleados; 3 – entre 100 y 250 empleados; y 4 – más de 250 empleados. Por simplicidad, esta variable se consideró métrica en el análisis posterior. La Tabla 5 resume el contenido y relación de ambas variables de control sobre la muestra estudiada.

### **3.3. Análisis y resultados**

Atendiendo primeramente a la relación entre orientación emprendedora y orientación al mercado, la Tabla 6 muestra las correlaciones entre las medidas de ambas orientaciones y las variables de control contempladas en el estudio. Este resultado preliminar ya permite observar una positiva y significativa correlación (0,609;  $p < 0,01$ ) entre la orientación emprendedora y la orientación al mercado. Consecuentemente, y en línea con otros estudios previos, se confirma la hipótesis H1.

No obstante, la relación encontrada podría ser espuria y venir explicada alguna de las variables de control propuestas, esto es, el sector de actividad o el tamaño empresarial. Por ello se realizaron sendos análisis de regresión para aislar la relación del papel explicativo de dichas variables de control. La Tabla 7 muestra los resultados de estimación considerando la

orientación al mercado como variable dependiente y las variables de control y la orientación emprendedora como variables independientes. Análogamente, se muestran también los resultados de estimación considerando la orientación emprendedora como variable dependiente y las variables de control y la orientación al mercado como variables independientes. En ambos casos, la relación entre ambas orientaciones sigue siendo positiva y altamente significativa ( $p < 0,01$ ). Consecuentemente, el análisis confirma de nuevo la hipótesis H1.

Si bien la relación entre orientación al mercado y orientación emprendedora no hace más que ratificar resultados previos al respecto, un segunda cuestión de trabajo hace referencia a la posibilidad de implantar separadamente cada una de las orientaciones. Para valorar esta posibilidad se dicotomizaron ambas dimensiones utilizando la mediana como punto de corte. En otras palabras, se diferenció entre empresas con una orientación al mercado alta o baja en relación a la muestra, y también entre empresas con una orientación emprendedora alta o baja en relación a la muestra. La Tabla 8 recoge la tabla de contingencia resultado de cruzar ambas variables binarias. Dada la intensa relación entre ambas dimensiones, la mayor parte de las empresas se sitúa en la diagonal de acuerdo, es decir, se trata de empresas con baja orientación al mercado y emprendedora o empresas con alta orientación al mercado y emprendedora. Sin embargo, algunas empresas aparecen clasificadas en las casillas discordantes. Se observa además que el número de empresas con alta orientación al mercado y baja orientación emprendedora (23) es muy similar al número de empresas con baja orientación al mercado y alta orientación emprendedora (25). Consecuentemente, ninguna de las orientaciones empresariales parece constituir un antecedente necesario para la implantación de la otra orientación. Si esto fuera así, cabría esperar que alguna de las casillas discordantes tuviera un peso irrelevante en la muestra. Este resultado preliminar confirma las hipótesis H2a y H2b. Si bien la orientación al mercado puede estimular la adopción de una orientación emprendedora y la orientación emprendedora facilita la adopción de orientación al mercado, los resultados alcanzados parecen indicar que ambas orientaciones pueden ser implantadas de manera independiente.

No obstante, la categorización de las medidas de orientación al mercado y orientación emprendedora puede suponer una simplificación excesiva del problema tratado. Por ello, también se analizaron las correlaciones de los valores absolutos de los residuos obtenidos en las regresiones de la Tabla 7 con la orientación emprendedora y la orientación al mercado, respectivamente. Si fuera habitual implantar alguna de las orientaciones antes que la otra, cabría esperar correlaciones significativas. Se encontró una correlación negativa significativa en el primer caso ( $p < 0,01$ ). El mismo resultado se obtuvo cuando se obvió el papel de las variables de control. Los resultados aparecen resumidos en la Tabla 9. Estos resultados ratifican la conclusión alcanzada previamente con respecto a la hipótesis H2a pero arrojan ciertas dudas sobre la hipótesis H2b. Parece ser que, cuando se analiza la medición continua de ambas orientaciones, las empresas con alta orientación emprendedora tienden a tener una alta orientación al mercado, mientras que las empresas con alta orientación al mercado no siempre tienen una alta orientación emprendedora. Esta circunstancia se observa claramente en la Figura 1, que reproduce el gráfico de dispersión resultante de cruzar la orientación emprendedora y la orientación al mercado. Este resultado sugiere la secuencia orientación al mercado – orientación emprendedora como la más habitual en la adopción de ambas orientaciones.

Atendiendo ahora a la contribución de la orientación al mercado y la orientación emprendedora al desempeño empresarial, el análisis se basó en la regresión múltiple. La Tabla 10 presenta los resultados del análisis. Para cada una de las dimensiones de desempeño empresarial propuestas se estimó una secuencia de cinco modelos. El modelo 1 contempla exclusivamente el papel de las variables de control. Los modelos 2 y 3 incorporan el papel de la orientación al

mercado y la orientación emprendedora. De esta manera es posible evaluar separadamente la contribución al desempeño de ambas dimensiones. El modelo 4 incorpora conjuntamente las dos orientaciones. Esto permite evaluar en qué medida la contribución al desempeño viene explicada por la relación entre se debe a sus elementos comunes o existe un efecto propio de cada una ellas. Finalmente, el modelo 5 incorpora la interacción de ambas orientaciones. Esta variable adicional permite testar si la implantación conjunta de ambas orientaciones conlleva sinergias en la mejora del desempeño.

La observación del modelo 1 para las distintas medidas de desempeño permite apreciar una escasa relación entre el desempeño y las variables de control utilizadas. Gran parte de las relaciones altamente significativas se centran en el desempeño basado en la respuesta de mercado. El tamaño parece estar directamente relacionado con el crecimiento de las ventas y cuota de mercado ( $p < 0,01$ ). Además, los sectores de industria y construcción parecen alcanzar un peor desempeño a este respecto ( $p < 0,05$ ). Este resultado se debe probablemente a que estas empresas compiten en un mercado más globalizado en el que su origen constituye una desventaja. El tamaño también parece estar positivamente relacionado con el desempeño basado en el valor de mercado ( $p < 0,05$ ), e incluso en el éxito de nuevos productos ( $p < 0,10$ ). Finalmente, el sector de construcción también parece estar caracterizado por un peor desempeño en cuanto al éxito de nuevos productos ( $p < 0,10$ ).

Los modelos 2 permiten concluir que contribución de la orientación al mercado es positiva y es altamente significativa ( $p < 0,01$ ) para todas las medidas de desempeño. Análogamente, los modelos 3 permiten concluir una contribución positiva y altamente significativa ( $p < 0,01$ ) de la orientación emprendedora a todas las medidas de desempeño propuestas. Consecuentemente, y en línea con gran parte de los resultados empíricos publicados al respecto, los resultados confirman las hipótesis H3a y H3b. Analizadas separadamente, ambas orientaciones contribuyen a la mejora del desempeño empresarial.

El modelo 4 analiza el papel conjunto de ambas orientaciones sobre el desempeño empresarial. Como cabe esperar, la relación entre ambas orientaciones conlleva una pérdida de significatividad en el efecto de cada una de ellas. Parte de la relación con el desempeño viene explicada por los elementos comunes de ambas orientaciones. Sin embargo, cabe observar que, excepto para el desempeño basado en el valor del mercado, ambas orientaciones siguen jugando un papel significativo en el modelo (al menos  $p < 0,10$ ). El efecto de la orientación emprendedora deja de ser significativo cuando se utilizan la imagen y la satisfacción de los consumidores como medidas de desempeño. Consecuentemente, los resultados confirman la hipótesis H4a para todas las medidas de desempeño, y confirman la hipótesis H4b excepto para la medida de desempeño basada en el valor del mercado, esto es, en la obtención de una posición ventajosa en la mente de los consumidores.

Es importante apuntar, no obstante, que la pérdida de significatividad de la orientación emprendedora es también importante para las medidas de desempeño basadas en la respuesta de mercado y el éxito de nuevos productos. Este resultado es en cierta medida consistente con los resultados alcanzados por Matsuno et al. (2002). En su caso, la orientación al mercado intermediaba completamente la relación entre la orientación emprendedora y el desempeño. Sin embargo, para la medida de desempeño basada en la rentabilidad sucede lo contrario. La mayor pérdida de significatividad corresponde a la orientación al mercado. Consecuentemente, el efecto de la orientación emprendedora es capturado en gran medida por su relación con la orientación al mercado cuando el análisis se centra en la eficacia (respuesta de mercado y valor en el mercado) y adaptabilidad de la empresa (éxito de nuevos productos), pero no sucede así cuando

el análisis se centra en la eficiencia de la empresa (rentabilidad). Esto implica que la contribución de la orientación emprendedora sobre el desempeño es especialmente relevante en lo que respecta a la reducción de los recursos económicos implicados en la consecución de una posición ventajosa y una respuesta favorable en el mercado. Debe tenerse en cuenta que puede también implicar la puesta en marcha de proyectos de desarrollo tecnológico no necesariamente inspirados en las oportunidades de mercado, sino en la mejora de los procesos productivos internos y en la reducción de costes. Los resultados alcanzados parecen reflejar que la contribución al desempeño de dichas iniciativas es independiente de la orientación al mercado.

Finalmente, el modelo 5 permite observar un único efecto de interacción significativo ( $p < 0,10$ ) para el desempeño basado en la rentabilidad. El signo positivo de dicha interacción permite confirmar la hipótesis H5 solamente para el desempeño basado en la rentabilidad. La orientación al mercado parece facilitar el acierto de los esfuerzos emprendedores de la empresa y contribuir finalmente a una mayor rentabilidad. No obstante, dado el nivel de confianza, este resultado debe ser asumido con cautela. Sin embargo, es importante apuntar que, aunque cabría esperar que el efecto moderador de la orientación al mercado fuera más patente en las medidas de eficacia que recogen la posición de la empresa en el mercado (por ejemplo, respuesta de mercado y valor en el mercado), la única evidencia de dicha moderación se observa precisamente en una medida de eficiencia (rentabilidad).

#### **4. Conclusiones**

Este trabajo ha pretendido aportar evidencia sobre la relación entre orientación al mercado, orientación emprendedora y desempeño empresarial. La motivación subyacente es que la adopción de dichas orientaciones como parte de la cultura empresarial requiere gran esfuerzo por parte de las empresas, y por tanto, resulta necesario comprender la relación entre ambas tanto en lo que respecta a su implantación como en lo que respecta a su contribución al desempeño. El análisis realizado se ha centrado además en un contexto económico-social concreto: una región comparativamente desfavorecida dentro de la Unión Europea.

Los resultados alcanzados atañen primeramente a la relación entre orientación emprendedora y orientación al mercado. Los resultados permiten concluir que existe una estrecha relación entre la orientación al mercado y la orientación emprendedora. Ambas orientaciones comparten elementos comunes y, consecuentemente, facilitan mutuamente su implantación. Aunque cada una de estas orientaciones puede ser implantada independientemente, existen indicios de que la orientación al mercado constituye un paso previo habitual para la orientación emprendedora.

Los resultados alcanzados hacen referencia además al papel de la orientación al mercado y la orientación emprendedora en el desempeño empresarial. Los resultados confirman una contribución positiva de ambas orientaciones a un amplio espectro de medidas de desempeño. La contribución es positiva tanto para medidas de desempeño financiero, más centradas en el corto plazo, como para medidas de desempeño operativo, que también abarcan el medio y largo plazo. La contribución es también positiva tanto para medidas de eficacia y adaptabilidad, más centradas en el desempeño en el mercado, como para medidas de eficiencia, que también tienen en cuenta los recursos implicados en dicho desempeño. Los resultados muestran además que, en general, parte de la contribución de ambas orientaciones al desempeño es propia, es decir, no se debe a sus aspectos comunes sino a sus rasgos diferenciadores. Consecuentemente, la adopción de cada una ellas puede suponer una contribución adicional al rendimiento



empresarial. Finalmente, los resultados obtenidos arrojan una evidencia limitada sobre la existencia un efecto sinérgico de ambas orientaciones sobre el desempeño.

La contribución empírica de este trabajo conlleva importantes implicaciones empresariales. En primer lugar, la estrecha relación y complementariedad entre la orientación emprendedora y una orientación al mercado reduce el esfuerzo requerido en una adopción conjunta. La orientación emprendedora, entendida como una actitud innovadora dispuesta a asumir riesgos para conseguir el liderazgo, requiere de la comprensión del entorno, de la capacidad de respuesta a las oportunidades de mercado que surgen y, en definitiva, de la orientación al mercado. En este sentido, la orientación al mercado parece sentar las bases para una correcta adopción de una orientación emprendedora.

En segundo lugar, el esfuerzo de adopción de ambas orientaciones se ve recompensado por unas expectativas de mejora del desempeño empresarial. Es más, aunque los resultados alcanzados no son optimistas en cuanto a la existencia de efectos sinérgicos sobre el desempeño derivados de una implantación conjunta de ambas orientaciones, sí queda patente que el énfasis en la implantación conjunta mejora las expectativas de desempeño con respecto a la adopción de una sola de las orientaciones. Los rasgos singulares que caracterizan tanto la orientación al mercado como la orientación emprendedora también contribuyen a una mejora del rendimiento empresarial.

Debe insistirse, no obstante, en el contexto económico-social en el que se plantean estas implicaciones. Los resultados obtenidos resultan de interés de cara a marcar pautas para la competitividad y viabilidad empresarial en regiones desfavorecidas dentro del entorno competitivo globalizado al que se enfrentan. La orientación al mercado y la orientación emprendedora se reafirman como modelos culturales de éxito para dichas empresas. La orientación al mercado, aunque parte de actitud empresarial comprometida con el consumidor, es fácilmente traducible en un conjunto de prácticas ligadas a la generación de información sobre el entorno y su utilización dentro de la empresa para diseñar estrategias adaptadas a las oportunidades emergentes. La orientación emprendedora, por su parte, resulta más compleja de traducir en acciones concretas. Se trata de actitud hacia la superación mediante la puesta en marcha de proyectos creativos e innovadores que no solo se centran en las oportunidades del mercado sino también en la mejora de los procesos productivos internos. Se trata de afrontar riesgos calculados en lugar de mantener una actitud reactiva de seguimiento e imitación de los competidores.

En cualquier caso, deben tenerse en cuenta que el estudio realizado no está exento de limitaciones. Cabe destacar, por un lado, el reducido tamaño muestral. Esto reduce la potencia de los contrastes y dificulta la detección de posibles efectos moderadores. El análisis de muestras mayores facilitaría la descripción del fenómeno con mayor precisión. Por otro lado, la metodología empleada para medir los constructos estudiados puede generar relaciones ficticias debido a cierto 'efecto halo'. Puesto las medidas correspondientes a una empresa se basan en la valoración de un único directivo, el estilo de respuesta puede traducirse en una relación aparente entre todos ellos. Sería importante abordar el fenómeno considerando distintas fuentes de información para medir los distintos constructos. Finalmente, debe tenerse en cuenta que la orientación emprendedora se ha definido como una combinación de tres componentes: orientación innovadora, disposición a asumir riesgos y comportamiento proactivo. También la orientación al mercado ha sido definida aludiendo a tres finalidades: generación de información, diseminación de información y respuesta. La consideración de una medición más precisa de las

distintas componentes de las orientaciones estudiadas permitiría un análisis más detallado de su relación con el desempeño empresarial.

## Referencias

- Atuahene-Gima, K. y Ko, A. (2001): "An Empirical Investigation of the Effect of Market Orientation and Entrepreneurship Orientation Alignment on Product Innovation", *Organization Science*, 12 (1), 54-75.
- Barrett, H. y Weinstein, A. (1998): "The Effect of Market Orientation and Organizational Flexibility on Corporate Entrepreneurship", *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23 (1), 57-70.
- Barringer, B.R. and Bluedorn, A.G. (1999): "The Relationship Between Corporate Entrepreneurship and Strategic Management", *Strategic Management Journal*, 20, 421-444.
- Bhuiyan, S.N.; Menguc, B. y Bell, S.J. (2005): "Just Entrepreneurial Enough: The Moderating Effect of Entrepreneurship on the Relationship Between Market Orientation and Performance", *Journal of Business Research*, 58, 9-17.
- Covin, J.G. and Slevin, D.P. (1989): "Strategic Management of Small Firms in Hostile and Bening Environments", *Strategic Management Journal*, 10 (1), 75-87.
- Deshpande, R.; Farley, J.U. y Webster, F.E.Jr. (1993): "Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrad Analysis", *Journal of Marketing*, 57 (January), 23-27.
- González-Benito, O. y González-Benito, J. (2005): "Cultural vs. Operacional Market Orientation and Objective vs. Subjective Performance: Perspectiva of Production and Operations", *Industrial Marketing Management*, 35, 797-829.
- Han, J.K.; Kim, N. y Srivastava, R.K. (1998): "Market Orientation and Organizational Performance: Is Innovation a Missing Link?", *Journal of Marketing*, 62, 30-45.
- Hult, G.T.M. y Ketchen, D.J.Jr. (2001): "Does Market Orientation Matter? A Test of the Relationship Between Positional Advantage and Performance", *Strategic Management Journal*, 22, 1899-906.
- Hult, G.T.M.; Snow, C.C. y Kandemir, D. (2003): "The Role of Entrepreneurship in Building Cultural Competitiveness in Different Organizational Types", *Journal of Management*, 29(3), 401-426.
- Hurley, R.F. y Hult, T.M. (1998): "Innovation, Market Orientation, and Organizational Learning: An Integration and Empirical Examination", *Journal of Marketing*, 62, 42-54.
- Jaworski, B.J. y Kohli, A.K. (1993): "Market Orientation: Antecedents and Consequences", *Journal of Marketing*, 57 (July), pp. 53-70.
- Jaworski, B.J. y Kohli, A.K. (1996): "Market Orientation: Review, Refinement and Roadmap", *Journal of Market-Focused Marketing*, 1 (2), 119-135.
- Kemelgor, B.H. (2002): "A Comparative Analysis of Corporate Entrepreneurial Orientation Between Selected Firms in the Netherlands and USA", *Entrepreneurship and Regional Development*, 14, 67-87.
- Kirca, A.H.; Jayachandran, S. y Bearden, W.O. (2005): "Market Orientation: A Meta-Analytic Review and Assessment of its Antecedents and Impact on Performance", *Journal of Marketing*, 69 (April), 24-41.
- Kohli, A.K. y Jaworski, B.J. (1990): "Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications", *Journal of Marketing*, 54 (April), 1-18.
- Langerak, F. (2003): "An Appraisal of Research on the Predictive Power of Market Orientation", *European Management Journal*, 21 (4), 447-464.
- Liu, S.S.; Luo, X. y Shi, Y-Z. (2003): "Market Oriented Organizations in an Emerging Economy: A Study of Missing Links", *Journal of Business Research*, 56, 481-491.
- Lumpkin, G.T. y Dess, G.G. (1996): "Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking it to Performance", *Academy of Management Review*, 21 (1), 135-172.
- Matsuno, K.; Mentzer, J.T. y Özsomer, A. (2002): "The Effects of Entrepreneurial Proclivity and Market Orientation on Business Performance", *Journal of Marketing*, 66, 18-32.
- Menon, A. y Varadarajan, P.R. (1992): "A Model of Marketing Knowledge Use Within Firms", *Journal of Marketing*, 56, 53-71.
- Miles, M.P. y Arnold, D.R. (1991): "The Relationship Between Marketing Orientation and Entrepreneurial Orientation", *Entrepreneurship Theory and Practice*, 15 (4), 49-65.
- Miller, D. (1983): "The Correlates of Entrepreneurship in Three Types of Firms", *Management Science*, 29 (7), 770-791.
- Morris, M.H. y Paul, G.W. (1987): "The Relationship Between Entrepreneurship and Marketing in Established Firms", *Journal of Business Venturing*, 2, 247-259.
- Morris, M.H.; Schindehutte, M. y LaForge, R.W. (2002): "Entrepreneurial Marketing: A Construct for Integrating Emerging Entrepreneurship and Marketing Perspectives", *Journal of Marketing Theory and Practice*, 10 (4), 1-19.

- Murray, J.A. (1981): "Marketing Is Home for the Entrepreneurial Process", *Industrial Marketing Management*, 10, 93-99.
- Naman, J.L. and Slevin, D.P. (1993): "Entrepreneurship and the Concept of Fit: A model and Empirical Test", *Strategic Management Journal*, 14 (2), 137-153.
- Narver, J.C. y Slater, S.F. (1990): "The Effect of a Market Orientation on Business Profitability", *Journal of Marketing*, 54 (October), 20-35.
- Rodriguez Cano, C., Carrillat, F.A. y Jaramillo, F. (2004). A Meta-Analysis of the Relationship between Market Orientation and Business Performance: Evidence form Five Continents. *International Journal of Research in Marketing*, 21 (2). 179-200.
- Slater, S.F. y Narver, J.C. (1995): "Market Orientation and the Learning Organization", *Journal of Marketing*, 59, 63-74.
- Varela, J.A. y Rio, M.L. (2007): "Orientación al Mercado, Rendimiento Empresarial y Resultado Exportador", *Mediterráneo Económico*, 11, 79-112.
- Venkatraman, N. y Ramanujam, V. (1986): "Measurement of Business Performance in Strategy Research: A Comparison of Approaches", *Academy of Management Review*, 1 (4), 801-808.
- Walker, O.C.Jr. y Ruekert, R.W. (1987): "Marketing's Role in the Implementation of Business Strategies: A Critical Review and Conceptual Framework", *Journal of Marketing*, 51 (July), 15-33.

**Tabla 1**  
Medida de orientación al mercado: análisis de fiabilidad.

	Alpha de Cronbach	Media	D.T.	Correlación ítem-total	Alpha con ítem eliminado
<i>Orientación al mercado</i>	,939				
Continuamente estamos reuniendo información sobre nuestro mercado objetivo		4,56	1,762	,832	,928
Recogemos regularmente informaciones sobre las estrategias de nuestros competidores		4,37	1,755	,795	,930
Recogemos información sobre la satisfacción de nuestros clientes		5,39	1,734	,761	,932
Utilizamos informes internos sobre la estructura y tendencias del mercado		4,36	1,837	,822	,928
Nos reunimos regularmente con los responsables de marketing/ventas para discutir las tendencias del mercado		4,41	2,009	,824	,928
Se nos informa regularmente de las reclamaciones y sugerencias de nuestros clientes		5,40	1,677	,767	,931
Los responsables de las distintas unidades funcionales se reúnen regularmente para anticiparse a los cambios del entorno		4,33	1,919	,813	,929
Nuestra estrategia está basada en el conocimiento del mercado más que en nuestras actividades productivas		4,41	1,745	,604	,940
Nuestra prioridad en el desarrollo de nuevos productos se basa en la satisfacción del consumidor más que en la obtención de ventajas de la capacidad productiva		4,59	1,779	,679	,936

**Tabla 2**  
Medida de orientación emprendedora: análisis de fiabilidad.

	Alpha de Cronbach	Media	D.T.	Correlación ítem-total	Alpha con ítem eliminado
<i>Orientación emprendedora</i>	,894				
Hemos lanzado al mercado muchas nuevas líneas de productos / servicios en los últimos 5 años		3,46	2,051	,720	,876
Los cambios introducidos en nuestras líneas de productos / servicios son generalmente importantes		3,55	1,946	,757	,869
Con nuestras acciones innovadoras nos anticipamos a nuestros competidores		3,75	1,864	,806	,861
Generalmente adoptamos una postura agresiva hacia nuestros competidores		3,28	1,737	,755	,870
Somos propensos a desarrollar proyectos de alto riesgo hay oportunidades de alto beneficio		2,82	1,663	,658	,884
En situaciones de incertidumbre, adoptamos una postura valiente y agresiva al explotar las posibles oportunidades de mercado		3,32	1,637	,613	,891

**Tabla 3**  
Medidas de desempeño: análisis de fiabilidad.

	Alpha de Cronbach	Media	D.T.	Correlación ítem-total
<i>Desempeño – rentabilidad</i>				
Rentabilidad	-	4,44	1,212	-
<i>Desempeño – respuesta de mercado</i>				
Crecimiento de ventas	,930	4,61	1,213	,870
Crecimiento de la cuota de mercado		4,60	1,236	,870
<i>Desempeño – valor en el mercado</i>				
Satisfacción del cliente	,908	5,31	1,206	,832
Imagen / reputación		5,42	1,228	,832
<i>Desempeño – éxito de nuevos productos</i>				
Éxito de nuevos productos	-	4,78	1,462	-

**Tabla 4**  
Medidas de desempeño: matriz de correlaciones.

	Rentabilidad	Respuesta de mercado	Valor en el mercado
Respuesta de mercado	,736		
Valor en el mercado	,561	,646	
Éxito de nuevos productos	,458	,511	,579

Todas las correlaciones son significativamente distintas de cero ( $p < 0,01$ )

**Tabla 5**  
Variables de control: descriptivos.

<i>Sector</i>	<i>Tamaño</i>				Todos
	< 50	51 - 100	101 - 250	> 250	
Agropecuario	7	4	1	0	12
Industria	29	21	15	4	69
Construcción	19	11	3	1	34
Servicios	48	13	2	5	68
Todos	103	49	21	10	183



**Tabla 6**  
Variables explicativas: matriz de correlaciones

	Sector agropecuario	Sector industria	Sector construcción	Sector servicios	Tamaño empleados	Orientación al mercado
Sector – industria	-,206 ***					
Sector – construcción	-,127 *	-,372 ***				
Sector – servicios	-,204 ***	-,598 ***	-,367 ***			
Tamaño – empleados	-,048	,222 ***	-,039	-,166 **		
Orientación al mercado	-,060	,036	-,114	,087	,112	
Orientación emprendedora	-,151 **	,092	-,297 ***	,224 ***	,217 ***	,609 ***

\* p<0,10; \*\* p<0,05; \*\*\* p<0,01

**Tabla 7**  
Relación orientación al mercado y emprendedora: análisis de regresión

	Orientación al mercado	Orientación emprendedora
Constante	2,742 ***	-0,243
Sector – industria	-0,238	0,681 **
Sector – construcción	0,033	-0,089
Sector – servicios	-0,326	1,000 ***
Tamaño – empleados	-0,048	0,264 ***
Orientación al mercado	-	0,550 ***
Orientación emprendedora	0,650 ***	-
R <sup>2</sup>	,379	,457
ANOVA F	21,573 ***	31,601 ***

\* p<0,10; \*\* p<0,05; \*\*\* p<0,01

**Tabla 8**  
Relación entre orientación al mercado y emprendedora: tabla de contingencia

		Orientación emprendedora relativa		Muestra total
		Baja	Alta	
Orientación al mercado relativa	Baja	69	25	94
		(73,4)	(26,6)	(100,0)
	Alta	(75,0)	(27,5)	(51,4)
		23	66	89
		(25,8)	(74,2)	(100,0)
		(25,0)	(72,5)	48,6
		92	91	183
Muestra total		(20,3)	(49,7)	(100,0)
		(100,0)	(100,0)	(100,0)

Porcentajes de las filas y columnas entre paréntesis.

\* p<0,10; \*\* p<0,05; \*\*\* p<0,01

**Tabla 9**  
Relación orientación al mercado y emprendedora: análisis de residuos

Valor absoluto del residuo	Orientación al mercado	Orientación emprendedora
Regresión OM=OE+VC		-,205 ***
Regresión OE=OM+VC	,071	
Regresión OM=OE		-,227 ***
Regresión OE=OM	,120	

\* p<0,10; \*\* p<0,05; \*\*\* p<0,01

OE – Orientación Emprendedora; OM – Orientación al mercado; VC – Variables de Control

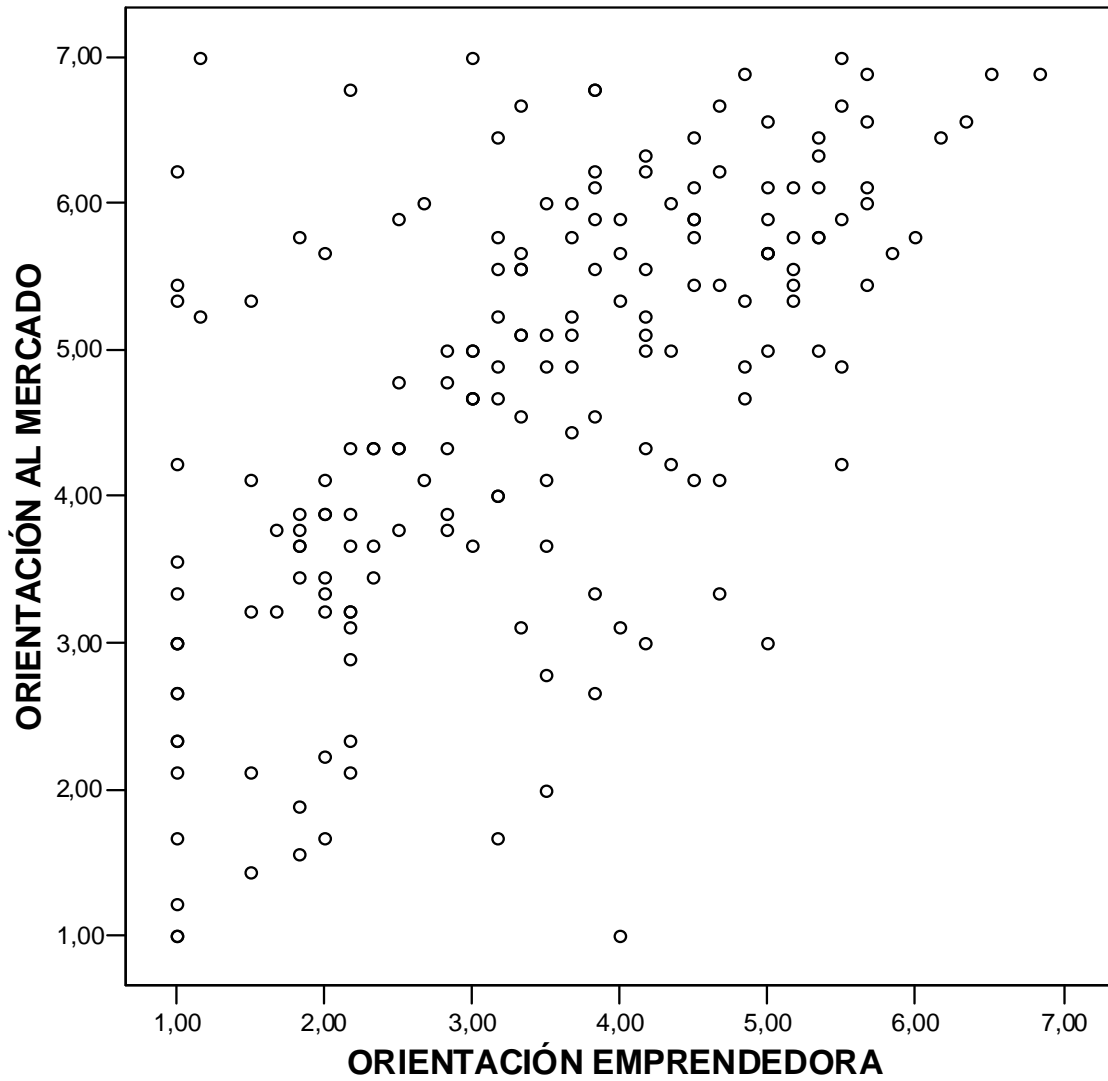
**Tabla 10**  
Relación orientación al mercado – orientación emprendedora – desempeño: análisis de regresión

	Rentabilidad					Respuesta del mercado					Valor en el Mercado					Éxito de nuevos productos				
	Mod. 1	Mod. 2	Mod. 3	Mod. 4	Mod. 5	Mod. 1	Mod. 2	Mod. 3	Mod. 4	Mod. 5	Mod. 1	Mod. 2	Mod. 3	Mod. 4	Mod. 5	Mod. 1	Mod. 2	Mod. 3	Mod. 4	Mod. 5
Constante	4,46***	3,57***	3,96***	3,61***	4,54***	4,79***	3,85***	4,31***	3,88***	3,88***	5,50***	4,00***	4,94***	4,02***	3,42***	4,84***	3,04***	4,01***	3,08**	3,05***
Sector – industria	-,23	-,30	-,44	-,41	-,41	-,85**	-,93***	1,06***	-1,03***	-1,03***	-,55	-,67**	-,79**	-,71**	-,71**	-,22	-,37	-,58	-,50	-,50
Sector – construcción	-,44	-,43	-,41	-,42	-,43	-,79**	-,78**	-,76**	-,77**	-,77**	-,29	-,28	-,26	-,27	-,26	-,86*	-,84*	-,81*	-,82*	-,82*
Sector – servicios	-,20	-,31	-,52	-,48	-,54	-,48	-,59*	-,78**	-,73**	-,73**	-,52	-,71**	-,89**	-,78**	-,74**	-,46	-,69*	-1,00**	-,89**	-,88**
Tamaño	,13	,09	,04	,05	,05	,27***	,23**	,18*	,19**	,19**	,19**	,12	,08	,10	,10	,21*	,13	,06	,08	,08
Orientación al mercado	-	,22***	-	,12*	-,07	-	,23***	-	,15**	,15	-	,37***	-	,33***	,46***	-	,44***	-	,34**	,34**
Orientación emprendedora	-	-	,25***	,17**	-,18	-	-	,24***	,14*	,14	-	-	,28***	,06	,29	-	-	,41***	,19*	,20
Interacción	-	-	-	-	,07*	-	-	-	-	,00	-	-	-	-	-,04	-	-	-	-	-,00
R <sup>2</sup>	,018	,088	,096	,111	,125	,071	,153	,145	,169	,169	,036	,251	,142	,255	,261	,052	,249	,197	,270	,270
ANOVA F	0,82	3,42***	3,74***	3,65***	3,58***	3,38**	6,40***	6,03***	5,98***	5,10***	1,66	11,9***	5,87***	10,0***	8,85***	2,42*	11,7***	8,66***	10,8***	9,24***

\* p<0,10; \*\* p<0,05; \*\*\* p<0,01

Figura 1

Relación orientación al mercado y orientación emprendedora: gráfico de dispersión



# FUNDACIÓN DE LAS CAJAS DE AHORROS

---

## DOCUMENTOS DE TRABAJO

### Últimos números publicados

- 159/2000 Participación privada en la construcción y explotación de carreteras de peaje  
Ginés de Rus, Manuel Romero y Lourdes Trujillo
- 160/2000 Errores y posibles soluciones en la aplicación del *Value at Risk*  
Mariano González Sánchez
- 161/2000 Tax neutrality on saving assets. The spanish case before and after the tax reform  
Cristina Ruza y de Paz-Curbera
- 162/2000 Private rates of return to human capital in Spain: new evidence  
F. Barceinas, J. Oliver-Alonso, J.L. Raymond y J.L. Roig-Sabaté
- 163/2000 El control interno del riesgo. Una propuesta de sistema de límites  
riesgo neutral  
Mariano González Sánchez
- 164/2001 La evolución de las políticas de gasto de las Administraciones Públicas en los años 90  
Alfonso Utrilla de la Hoz y Carmen Pérez Esparrells
- 165/2001 Bank cost efficiency and output specification  
Emili Tortosa-Ausina
- 166/2001 Recent trends in Spanish income distribution: A robust picture of falling income inequality  
Josep Oliver-Alonso, Xavier Ramos y José Luis Raymond-Bara
- 167/2001 Efectos redistributivos y sobre el bienestar social del tratamiento de las cargas familiares en  
el nuevo IRPF  
Nuria Badenes Plá, Julio López Laborda, Jorge Onrubia Fernández
- 168/2001 The Effects of Bank Debt on Financial Structure of Small and Medium Firms in some Euro-  
pean Countries  
Mónica Melle-Hernández
- 169/2001 La política de cohesión de la UE ampliada: la perspectiva de España  
Ismael Sanz Labrador
- 170/2002 Riesgo de liquidez de Mercado  
Mariano González Sánchez
- 171/2002 Los costes de administración para el afiliado en los sistemas de pensiones basados en cuentas  
de capitalización individual: medida y comparación internacional.  
José Enrique Devesa Carpio, Rosa Rodríguez Barrera, Carlos Vidal Meliá
- 172/2002 La encuesta continua de presupuestos familiares (1985-1996): descripción, representatividad  
y propuestas de metodología para la explotación de la información de los ingresos y el gasto.  
Llorenç Pou, Joaquín Alegre
- 173/2002 Modelos paramétricos y no paramétricos en problemas de concesión de tarjetas de credito.  
Rosa Puertas, María Bonilla, Ignacio Olmeda

- 174/2002 Mercado único, comercio intra-industrial y costes de ajuste en las manufacturas españolas.  
José Vicente Blanes Cristóbal
- 175/2003 La Administración tributaria en España. Un análisis de la gestión a través de los ingresos y de los gastos.  
Juan de Dios Jiménez Aguilera, Pedro Enrique Barrilao González
- 176/2003 The Falling Share of Cash Payments in Spain.  
Santiago Carbó Valverde, Rafael López del Paso, David B. Humphrey  
Publicado en "Moneda y Crédito" nº 217, pags. 167-189.
- 177/2003 Effects of ATMs and Electronic Payments on Banking Costs: The Spanish Case.  
Santiago Carbó Valverde, Rafael López del Paso, David B. Humphrey
- 178/2003 Factors explaining the interest margin in the banking sectors of the European Union.  
Joaquín Maudos y Juan Fernández Guevara
- 179/2003 Los planes de stock options para directivos y consejeros y su valoración por el mercado de valores en España.  
Mónica Melle Hernández
- 180/2003 Ownership and Performance in Europe and US Banking – A comparison of Commercial, Co-operative & Savings Banks.  
Yener Altunbas, Santiago Carbó y Phil Molyneux
- 181/2003 The Euro effect on the integration of the European stock markets.  
Mónica Melle Hernández
- 182/2004 In search of complementarity in the innovation strategy: international R&D and external knowledge acquisition.  
Bruno Cassiman, Reinhilde Veugelers
- 183/2004 Fijación de precios en el sector público: una aplicación para el servicio municipal de suministro de agua.  
M<sup>a</sup> Ángeles García Valiñas
- 184/2004 Estimación de la economía sumergida en España: un modelo estructural de variables latentes.  
Ángel Alañón Pardo, Miguel Gómez de Antonio
- 185/2004 Causas políticas y consecuencias sociales de la corrupción.  
Joan Oriol Prats Cabrera
- 186/2004 Loan bankers' decisions and sensitivity to the audit report using the belief revision model.  
Andrés Guiral Contreras and José A. Gonzalo Angulo
- 187/2004 El modelo de Black, Derman y Toy en la práctica. Aplicación al mercado español.  
Marta Tolentino García-Abadillo y Antonio Díaz Pérez
- 188/2004 Does market competition make banks perform well?.  
Mónica Melle
- 189/2004 Efficiency differences among banks: external, technical, internal, and managerial  
Santiago Carbó Valverde, David B. Humphrey y Rafael López del Paso



- 190/2004 Una aproximación al análisis de los costes de la esquizofrenia en España: los modelos jerárquicos bayesianos  
F. J. Vázquez-Polo, M. A. Negrín, J. M. Cavasés, E. Sánchez y grupo RIRAG
- 191/2004 Environmental proactivity and business performance: an empirical analysis  
Javier González-Benito y Óscar González-Benito
- 192/2004 Economic risk to beneficiaries in notional defined contribution accounts (NDCs)  
Carlos Vidal-Meliá, Inmaculada Domínguez-Fabian y José Enrique Devesa-Carpio
- 193/2004 Sources of efficiency gains in port reform: non parametric malmquist decomposition tfp index for Mexico  
Antonio Estache, Beatriz Tovar de la Fé y Lourdes Trujillo
- 194/2004 Persistencia de resultados en los fondos de inversión españoles  
Alfredo Ciriaco Fernández y Rafael Santamaría Aquilué
- 195/2005 El modelo de revisión de creencias como aproximación psicológica a la formación del juicio del auditor sobre la gestión continuada  
Andrés Guiral Contreras y Francisco Esteso Sánchez
- 196/2005 La nueva financiación sanitaria en España: descentralización y prospectiva  
David Cantarero Prieto
- 197/2005 A cointegration analysis of the Long-Run supply response of Spanish agriculture to the common agricultural policy  
José A. Mendez, Ricardo Mora y Carlos San Juan
- 198/2005 ¿Refleja la estructura temporal de los tipos de interés del mercado español preferencia por la liquidez?  
Magdalena Massot Perelló y Juan M. Nave
- 199/2005 Análisis de impacto de los Fondos Estructurales Europeos recibidos por una economía regional: Un enfoque a través de Matrices de Contabilidad Social  
M. Carmen Lima y M. Alejandro Cardenete
- 200/2005 Does the development of non-cash payments affect monetary policy transmission?  
Santiago Carbó Valverde y Rafael López del Paso
- 201/2005 Firm and time varying technical and allocative efficiency: an application for port cargo handling firms  
Ana Rodríguez-Álvarez, Beatriz Tovar de la Fe y Lourdes Trujillo
- 202/2005 Contractual complexity in strategic alliances  
Jeffrey J. Reuer y Africa Ariño
- 203/2005 Factores determinantes de la evolución del empleo en las empresas adquiridas por opa  
Nuria Alcalde Fradejas y Inés Pérez-Soba Aguilar
- 204/2005 Nonlinear Forecasting in Economics: a comparison between Comprehension Approach versus Learning Approach. An Application to Spanish Time Series  
Elena Olmedo, Juan M. Valderas, Ricardo Gimeno and Lorenzo Escot

- 205/2005 Precio de la tierra con presión urbana: un modelo para España  
Esther Decimavilla, Carlos San Juan y Stefan Sperlich
- 206/2005 Interregional migration in Spain: a semiparametric analysis  
Adolfo Maza y José Villaverde
- 207/2005 Productivity growth in European banking  
Carmen Murillo-Melchor, José Manuel Pastor y Emili Tortosa-Ausina
- 208/2005 Explaining Bank Cost Efficiency in Europe: Environmental and Productivity Influences.  
Santiago Carbó Valverde, David B. Humphrey y Rafael López del Paso
- 209/2005 La elasticidad de sustitución intertemporal con preferencias no separables intratemporalmente: los casos de Alemania, España y Francia.  
Elena Márquez de la Cruz, Ana R. Martínez Cañete y Inés Pérez-Soba Aguilar
- 210/2005 Contribución de los efectos tamaño, book-to-market y momentum a la valoración de activos: el caso español.  
Begoña Font-Belaire y Alfredo Juan Grau-Grau
- 211/2005 Permanent income, convergence and inequality among countries  
José M. Pastor and Lorenzo Serrano
- 212/2005 The Latin Model of Welfare: Do 'Insertion Contracts' Reduce Long-Term Dependence?  
Luis Ayala and Magdalena Rodríguez
- 213/2005 The effect of geographic expansion on the productivity of Spanish savings banks  
Manuel Illueca, José M. Pastor and Emili Tortosa-Ausina
- 214/2005 Dynamic network interconnection under consumer switching costs  
Ángel Luis López Rodríguez
- 215/2005 La influencia del entorno socioeconómico en la realización de estudios universitarios: una aproximación al caso español en la década de los noventa  
Marta Rahona López
- 216/2005 The valuation of spanish ipos: efficiency analysis  
Susana Álvarez Otero
- 217/2005 On the generation of a regular multi-input multi-output technology using parametric output distance functions  
Sergio Perelman and Daniel Santin
- 218/2005 La gobernanza de los procesos parlamentarios: la organización industrial del congreso de los diputados en España  
Gonzalo Caballero Miguez
- 219/2005 Determinants of bank market structure: Efficiency and political economy variables  
Francisco González
- 220/2005 Agresividad de las órdenes introducidas en el mercado español: estrategias, determinantes y medidas de performance  
David Abad Díaz

- 221/2005 Tendencia post-anuncio de resultados contables: evidencia para el mercado español  
Carlos Forner Rodríguez, Joaquín Marhuenda Fructuoso y Sonia Sanabria García
- 222/2005 Human capital accumulation and geography: empirical evidence in the European Union  
Jesús López-Rodríguez, J. Andrés Faña y Jose Lopez Rodríguez
- 223/2005 Auditors' Forecasting in Going Concern Decisions: Framing, Confidence and Information Processing  
Waymond Rodgers and Andrés Guiral
- 224/2005 The effect of Structural Fund spending on the Galician region: an assessment of the 1994-1999 and 2000-2006 Galician CSFs  
José Ramón Cancelo de la Torre, J. Andrés Faña and Jesús López-Rodríguez
- 225/2005 The effects of ownership structure and board composition on the audit committee activity: Spanish evidence  
Carlos Fernández Méndez and Rubén Arrondo García
- 226/2005 Cross-country determinants of bank income smoothing by managing loan loss provisions  
Ana Rosa Fonseca and Francisco González
- 227/2005 Incumplimiento fiscal en el irpf (1993-2000): un análisis de sus factores determinantes  
Alejandro Estellér Moré
- 228/2005 Region versus Industry effects: volatility transmission  
Pilar Soriano Felipe and Francisco J. Climent Diranzo
- 229/2005 Concurrent Engineering: The Moderating Effect Of Uncertainty On New Product Development Success  
Daniel Vázquez-Bustelo and Sandra Valle
- 230/2005 On zero lower bound traps: a framework for the analysis of monetary policy in the 'age' of central banks  
Alfonso Palacio-Vera
- 231/2005 Reconciling Sustainability and Discounting in Cost Benefit Analysis: a methodological proposal  
M. Carmen Almansa Sáez and Javier Calatrava Requena
- 232/2005 Can The Excess Of Liquidity Affect The Effectiveness Of The European Monetary Policy?  
Santiago Carbó Valverde and Rafael López del Paso
- 233/2005 Inheritance Taxes In The Eu Fiscal Systems: The Present Situation And Future Perspectives.  
Miguel Angel Barberán Lahuerta
- 234/2006 Bank Ownership And Informativeness Of Earnings.  
V́ctor M. González
- 235/2006 Developing A Predictive Method: A Comparative Study Of The Partial Least Squares Vs Maximum Likelihood Techniques.  
Waymond Rodgers, Paul Pavlou and Andres Guiral.
- 236/2006 Using Compromise Programming for Macroeconomic Policy Making in a General Equilibrium Framework: Theory and Application to the Spanish Economy.  
Francisco J. André, M. Alejandro Cardenete y Carlos Romero.

- 237/2006 Bank Market Power And Sme Financing Constraints.  
Santiago Carbó-Valverde, Francisco Rodríguez-Fernández y Gregory F. Udell.
- 238/2006 Trade Effects Of Monetary Agreements: Evidence For Oecd Countries.  
Salvador Gil-Pareja, Rafael Llorca-Vivero y José Antonio Martínez-Serrano.
- 239/2006 The Quality Of Institutions: A Genetic Programming Approach.  
Marcos Álvarez-Díaz y Gonzalo Caballero Miguez.
- 240/2006 La interacción entre el éxito competitivo y las condiciones del mercado doméstico como determinantes de la decisión de exportación en las Pymes.  
Francisco García Pérez.
- 241/2006 Una estimación de la depreciación del capital humano por sectores, por ocupación y en el tiempo.  
Inés P. Murillo.
- 242/2006 Consumption And Leisure Externalities, Economic Growth And Equilibrium Efficiency.  
Manuel A. Gómez.
- 243/2006 Measuring efficiency in education: an analysis of different approaches for incorporating non-discretionary inputs.  
Jose Manuel Cordero-Ferrera, Francisco Pedraja-Chaparro y Javier Salinas-Jiménez
- 244/2006 Did The European Exchange-Rate Mechanism Contribute To The Integration Of Peripheral Countries?.  
Salvador Gil-Pareja, Rafael Llorca-Vivero y José Antonio Martínez-Serrano
- 245/2006 Intergenerational Health Mobility: An Empirical Approach Based On The Echp.  
Marta Pascual and David Cantarero
- 246/2006 Measurement and analysis of the Spanish Stock Exchange using the Lyapunov exponent with digital technology.  
Salvador Rojí Ferrari and Ana Gonzalez Marcos
- 247/2006 Testing For Structural Breaks In Variance With additive Outliers And Measurement Errors.  
Paulo M.M. Rodrigues and Antonio Rubia
- 248/2006 The Cost Of Market Power In Banking: Social Welfare Loss Vs. Cost Inefficiency.  
Joaquín Maudos and Juan Fernández de Guevara
- 249/2006 Elasticidades de largo plazo de la demanda de vivienda: evidencia para España (1885-2000).  
Desiderio Romero Jordán, José Félix Sanz Sanz y César Pérez López
- 250/2006 Regional Income Disparities in Europe: What role for location?.  
Jesús López-Rodríguez and J. Andrés Faña
- 251/2006 Funciones abreviadas de bienestar social: Una forma sencilla de simultanear la medición de la eficiencia y la equidad de las políticas de gasto público.  
Nuria Badenes Plá y Daniel Santín González
- 252/2006 "The momentum effect in the Spanish stock market: Omitted risk factors or investor behaviour?".  
Luis Muga and Rafael Santamaría
- 253/2006 Dinámica de precios en el mercado español de gasolina: un equilibrio de colusión tácita.  
Jordi Perdiguero García

- 254/2006 Desigualdad regional en España: renta permanente versus renta corriente.  
José M.Pastor, Empar Pons y Lorenzo Serrano
- 255/2006 Environmental implications of organic food preferences: an application of the impure public goods model.  
Ana Maria Aldanondo-Ochoa y Carmen Almansa-Sáez
- 256/2006 Family tax credits versus family allowances when labour supply matters: Evidence for Spain.  
José Felix Sanz-Sanz, Desiderio Romero-Jordán y Santiago Álvarez-García
- 257/2006 La internacionalización de la empresa manufacturera española: efectos del capital humano genérico y específico.  
José López Rodríguez
- 258/2006 Evaluación de las migraciones interregionales en España, 1996-2004.  
María Martínez Torres
- 259/2006 Efficiency and market power in Spanish banking.  
Rolf Färe, Shawna Grosskopf y Emili Tortosa-Ausina.
- 260/2006 Asimetrías en volatilidad, beta y contagios entre las empresas grandes y pequeñas cotizadas en la bolsa española.  
Helena Chuliá y Hipòlit Torró.
- 261/2006 Birth Replacement Ratios: New Measures of Period Population Replacement.  
José Antonio Ortega.
- 262/2006 Accidentes de tráfico, víctimas mortales y consumo de alcohol.  
José M<sup>a</sup> Arranz y Ana I. Gil.
- 263/2006 Análisis de la Presencia de la Mujer en los Consejos de Administración de las Mil Mayores Empresas Españolas.  
Ruth Mateos de Cabo, Lorenzo Escot Mangas y Ricardo Gimeno Nogués.
- 264/2006 Crisis y Reforma del Pacto de Estabilidad y Crecimiento. Las Limitaciones de la Política Económica en Europa.  
Ignacio Álvarez Peralta.
- 265/2006 Have Child Tax Allowances Affected Family Size? A Microdata Study For Spain (1996-2000).  
Jaime Vallés-Giménez y Anabel Zárata-Marco.
- 266/2006 Health Human Capital And The Shift From Foraging To Farming.  
Paolo Rungo.
- 267/2006 Financiación Autonómica y Política de la Competencia: El Mercado de Gasolina en Canarias.  
Juan Luis Jiménez y Jordi Perdiguero.
- 268/2006 El cumplimiento del Protocolo de Kyoto para los hogares españoles: el papel de la imposición sobre la energía.  
Desiderio Romero-Jordán y José Félix Sanz-Sanz.
- 269/2006 Banking competition, financial dependence and economic growth  
Joaquín Maudos y Juan Fernández de Guevara
- 270/2006 Efficiency, subsidies and environmental adaptation of animal farming under CAP  
Werner Kleinhanß, Carmen Murillo, Carlos San Juan y Stefan Sperlich

- 271/2006 Interest Groups, Incentives to Cooperation and Decision-Making Process in the European Union  
A. Garcia-Lorenzo y Jesús López-Rodríguez
- 272/2006 Riesgo asimétrico y estrategias de momentum en el mercado de valores español  
Luis Muga y Rafael Santamaría
- 273/2006 Valoración de capital-riesgo en proyectos de base tecnológica e innovadora a través de la teoría de opciones reales  
Gracia Rubio Martín
- 274/2006 Capital stock and unemployment: searching for the missing link  
Ana Rosa Martínez-Cañete, Elena Márquez de la Cruz, Alfonso Palacio-Vera and Inés Pérez-Soba Aguilar
- 275/2006 Study of the influence of the voters' political culture on vote decision through the simulation of a political competition problem in Spain  
Sagrario Lantarón, Isabel Lillo, M<sup>a</sup> Dolores López and Javier Rodrigo
- 276/2006 Investment and growth in Europe during the Golden Age  
Antonio Cubel and M<sup>a</sup> Teresa Sanchis
- 277/2006 Efectos de vincular la pensión pública a la inversión en cantidad y calidad de hijos en un modelo de equilibrio general  
Robert Meneu Gaya
- 278/2006 El consumo y la valoración de activos  
Elena Márquez y Belén Nieto
- 279/2006 Economic growth and currency crisis: A real exchange rate entropic approach  
David Matesanz Gómez y Guillermo J. Ortega
- 280/2006 Three measures of returns to education: An illustration for the case of Spain  
María Arrazola y José de Hevia
- 281/2006 Composition of Firms versus Composition of Jobs  
Antoni Cunyat
- 282/2006 La vocación internacional de un holding tranviario belga: la Compagnie Mutuelle de Tramways, 1895-1918  
Alberte Martínez López
- 283/2006 Una visión panorámica de las entidades de crédito en España en la última década.  
Constantino García Ramos
- 284/2006 Foreign Capital and Business Strategies: a comparative analysis of urban transport in Madrid and Barcelona, 1871-1925  
Alberte Martínez López
- 285/2006 Los intereses belgas en la red ferroviaria catalana, 1890-1936  
Alberte Martínez López
- 286/2006 The Governance of Quality: The Case of the Agrifood Brand Names  
Marta Fernández Barcala, Manuel González-Díaz y Emmanuel Raynaud
- 287/2006 Modelling the role of health status in the transition out of malthusian equilibrium  
Paolo Rungo, Luis Currais and Berta Rivera
- 288/2006 Industrial Effects of Climate Change Policies through the EU Emissions Trading Scheme  
Xavier Labandeira and Miguel Rodríguez

- 289/2006 Globalisation and the Composition of Government Spending: An analysis for OECD countries  
Norman Gemmell, Richard Kneller and Ismael Sanz
- 290/2006 La producción de energía eléctrica en España: Análisis económico de la actividad tras la liberalización del Sector Eléctrico  
Fernando Hernández Martínez
- 291/2006 Further considerations on the link between adjustment costs and the productivity of R&D investment: evidence for Spain  
Desiderio Romero-Jordán, José Félix Sanz-Sanz and Inmaculada Álvarez-Ayuso
- 292/2006 Una teoría sobre la contribución de la función de compras al rendimiento empresarial  
Javier González Benito
- 293/2006 Agility drivers, enablers and outcomes: empirical test of an integrated agile manufacturing model  
Daniel Vázquez-Bustelo, Lucía Avella and Esteban Fernández
- 294/2006 Testing the parametric vs the semiparametric generalized mixed effects models  
María José Lombardía and Stefan Sperlich
- 295/2006 Nonlinear dynamics in energy futures  
Mariano Matilla-García
- 296/2006 Estimating Spatial Models By Generalized Maximum Entropy Or How To Get Rid Of W  
Esteban Fernández Vázquez, Matías Mayor Fernández and Jorge Rodríguez-Valez
- 297/2006 Optimización fiscal en las transmisiones lucrativas: análisis metodológico  
Félix Domínguez Barrero
- 298/2006 La situación actual de la banca online en España  
Francisco José Climent Diranzo y Alexandre Momparler Pechuán
- 299/2006 Estrategia competitiva y rendimiento del negocio: el papel mediador de la estrategia y las capacidades productivas  
Javier González Benito y Isabel Suárez González
- 300/2006 A Parametric Model to Estimate Risk in a Fixed Income Portfolio  
Pilar Abad and Sonia Benito
- 301/2007 Análisis Empírico de las Preferencias Sociales Respecto del Gasto en Obra Social de las Cajas de Ahorros  
Alejandro Esteller-Moré, Jonathan Jorba Jiménez y Albert Solé-Ollé
- 302/2007 Assessing the enlargement and deepening of regional trading blocs: The European Union case  
Salvador Gil-Pareja, Rafael Llorca-Vivero y José Antonio Martínez-Serrano
- 303/2007 ¿Es la Franquicia un Medio de Financiación?: Evidencia para el Caso Español  
Vanessa Solís Rodríguez y Manuel González Díaz
- 304/2007 On the Finite-Sample Biases in Nonparametric Testing for Variance Constancy  
Paulo M.M. Rodrigues and Antonio Rubia
- 305/2007 Spain is Different: Relative Wages 1989-98  
José Antonio Carrasco Gallego

- 306/2007 Poverty reduction and SAM multipliers: An evaluation of public policies in a regional framework  
Francisco Javier De Miguel-Vélez y Jesús Pérez-Mayo
- 307/2007 La Eficiencia en la Gestión del Riesgo de Crédito en las Cajas de Ahorro  
Marcelino Martínez Cabrera
- 308/2007 Optimal environmental policy in transport: unintended effects on consumers' generalized price  
M. Pilar Socorro and Ofelia Betancor
- 309/2007 Agricultural Productivity in the European Regions: Trends and Explanatory Factors  
Roberto Ezcurra, Belen Iraizoz, Pedro Pascual and Manuel Rapún
- 310/2007 Long-run Regional Population Divergence and Modern Economic Growth in Europe: a Case Study of Spain  
María Isabel Ayuda, Fernando Collantes and Vicente Pinilla
- 311/2007 Financial Information effects on the measurement of Commercial Banks' Efficiency  
Borja Amor, María T. Tascón and José L. Fanjul
- 312/2007 Neutralidad e incentivos de las inversiones financieras en el nuevo IRPF  
Félix Domínguez Barrero
- 313/2007 The Effects of Corporate Social Responsibility Perceptions on The Valuation of Common Stock  
Waymond Rodgers , Helen Choy and Andres Guiral-Contreras
- 314/2007 Country Creditor Rights, Information Sharing and Commercial Banks' Profitability Persistence across the world  
Borja Amor, María T. Tascón and José L. Fanjul
- 315/2007 ¿Es Relevante el Déficit Corriente en una Unión Monetaria? El Caso Español  
Javier Blanco González y Ignacio del Rosal Fernández
- 316/2007 The Impact of Credit Rating Announcements on Spanish Corporate Fixed Income Performance: Returns, Yields and Liquidity  
Pilar Abad, Antonio Díaz and M. Dolores Robles
- 317/2007 Indicadores de Lealtad al Establecimiento y Formato Comercial Basados en la Distribución del Presupuesto  
Cesar Augusto Bustos Reyes y Óscar González Benito
- 318/2007 Migrants and Market Potential in Spain over The XXth Century: A Test Of The New Economic Geography  
Daniel A. Tirado, Jordi Pons, Elisenda Paluzie and Javier Silvestre
- 319/2007 El Impacto del Coste de Oportunidad de la Actividad Emprendedora en la Intención de los Ciudadanos Europeos de Crear Empresas  
Luis Miguel Zapico Aldeano
- 320/2007 Los belgas y los ferrocarriles de vía estrecha en España, 1887-1936  
Alberte Martínez López
- 321/2007 Competición política bipartidista. Estudio geométrico del equilibrio en un caso ponderado  
Isabel Lillo, M<sup>a</sup> Dolores López y Javier Rodrigo
- 322/2007 Human resource management and environment management systems: an empirical study  
M<sup>a</sup> Concepción López Fernández, Ana M<sup>a</sup> Serrano Bedía and Gema García Piqueres



- 323/2007 Wood and industrialization. evidence and hypotheses from the case of Spain, 1860-1935.  
Iñaki Iriarte-Goñi and María Isabel Ayuda Bosque
- 324/2007 New evidence on long-run monetary neutrality.  
J. Cunado, L.A. Gil-Alana and F. Perez de Gracia
- 325/2007 Monetary policy and structural changes in the volatility of us interest rates.  
Juncal Cuñado, Javier Gomez Biscarri and Fernando Perez de Gracia
- 326/2007 The productivity effects of intrafirm diffusion.  
Lucio Fuentelsaz, Jaime Gómez and Sergio Palomas
- 327/2007 Unemployment duration, layoffs and competing risks.  
J.M. Arranz, C. García-Serrano and L. Toharia
- 328/2007 El grado de cobertura del gasto público en España respecto a la UE-15  
Nuria Rueda, Begoña Barruso, Carmen Calderón y M<sup>a</sup> del Mar Herrador
- 329/2007 The Impact of Direct Subsidies in Spain before and after the CAP'92 Reform  
Carmen Murillo, Carlos San Juan and Stefan Sperlich
- 330/2007 Determinants of post-privatisation performance of Spanish divested firms  
Laura Cabeza García and Silvia Gómez Ansón
- 331/2007 ¿Por qué deciden diversificar las empresas españolas? Razones oportunistas versus razones económicas  
Almudena Martínez Campillo
- 332/2007 Dynamical Hierarchical Tree in Currency Markets  
Juan Gabriel Brida, David Matesanz Gómez and Wiston Adrián Risso
- 333/2007 Los determinantes sociodemográficos del gasto sanitario. Análisis con microdatos individuales  
Ana María Angulo, Ramón Barberán, Pilar Egea y Jesús Mur
- 334/2007 Why do companies go private? The Spanish case  
Inés Pérez-Soba Aguilar
- 335/2007 The use of gis to study transport for disabled people  
Verónica Cañal Fernández
- 336/2007 The long run consequences of M&A: An empirical application  
Cristina Bernad, Lucio Fuentelsaz and Jaime Gómez
- 337/2007 Las clasificaciones de materias en economía: principios para el desarrollo de una nueva clasificación  
Valentín Edo Hernández
- 338/2007 Reforming Taxes and Improving Health: A Revenue-Neutral Tax Reform to Eliminate Medical and Pharmaceutical VAT  
Santiago Álvarez-García, Carlos Pestana Barros y Juan Prieto-Rodríguez
- 339/2007 Impacts of an iron and steel plant on residential property values  
Celia Bilbao-Terol
- 340/2007 Firm size and capital structure: Evidence using dynamic panel data  
Víctor M. González and Francisco González

- 341/2007 ¿Cómo organizar una cadena hotelera? La elección de la forma de gobierno  
Marta Fernández Barcala y Manuel González Díaz
- 342/2007 Análisis de los efectos de la decisión de diversificar: un contraste del marco teórico “Agencia-Stewardship”  
Almudena Martínez Campillo y Roberto Fernández Gago
- 343/2007 Selecting portfolios given multiple eurostoxx-based uncertainty scenarios: a stochastic goal programming approach from fuzzy betas  
Enrique Ballester, Blanca Pérez-Gladish, Mar Arenas-Parra and Amelia Bilbao-Terol
- 344/2007 “El bienestar de los inmigrantes y los factores implicados en la decisión de emigrar”  
Anastasia Hernández Alemán y Carmelo J. León
- 345/2007 Governance Decisions in the R&D Process: An Integrative Framework Based on TCT and Knowledge View of The Firm.  
Andrea Martínez-Noya and Esteban García-Canal
- 346/2007 Diferencias salariales entre empresas públicas y privadas. El caso español  
Begoña Cueto y Nuria Sánchez- Sánchez
- 347/2007 Effects of Fiscal Treatments of Second Home Ownership on Renting Supply  
Celia Bilbao Terol and Juan Prieto Rodríguez
- 348/2007 Auditors’ ethical dilemmas in the going concern evaluation  
Andres Guiral, Waymond Rodgers, Emiliano Ruiz and Jose A. Gonzalo
- 349/2007 Convergencia en capital humano en España. Un análisis regional para el periodo 1970-2004  
Susana Morales Sequera y Carmen Pérez Esparrells
- 350/2007 Socially responsible investment: mutual funds portfolio selection using fuzzy multiobjective programming  
Blanca M<sup>a</sup> Pérez-Gladish, Mar Arenas-Parra , Amelia Bilbao-Terol and M<sup>a</sup> Victoria Rodríguez-Uría
- 351/2007 Persistencia del resultado contable y sus componentes: implicaciones de la medida de ajustes por devengo  
Raúl Iñiguez Sánchez y Francisco Poveda Fuentes
- 352/2007 Wage Inequality and Globalisation: What can we Learn from the Past? A General Equilibrium Approach  
Concha Betrán, Javier Ferri and Maria A. Pons
- 353/2007 Eficacia de los incentivos fiscales a la inversión en I+D en España en los años noventa  
Desiderio Romero Jordán y José Félix Sanz Sanz
- 354/2007 Convergencia regional en renta y bienestar en España  
Robert Meneu Gaya
- 355/2007 Tributación ambiental: Estado de la Cuestión y Experiencia en España  
Ana Carrera Poncela
- 356/2007 Salient features of dependence in daily us stock market indices  
Luis A. Gil-Alana, Juncal Cuñado and Fernando Pérez de Gracia
- 357/2007 La educación superior: ¿un gasto o una inversión rentable para el sector público?  
Inés P. Murillo y Francisco Pedraja

- 358/2007 Effects of a reduction of working hours on a model with job creation and job destruction  
Emilio Domínguez, Miren Ullibarri y Idoya Zabaleta
- 359/2007 Stock split size, signaling and earnings management: Evidence from the Spanish market  
José Yagüe, J. Carlos Gómez-Sala and Francisco Poveda-Fuentes
- 360/2007 Modelización de las expectativas y estrategias de inversión en mercados de derivados  
Begoña Font-Belaire
- 361/2008 Trade in capital goods during the golden age, 1953-1973  
M<sup>a</sup> Teresa Sanchis and Antonio Cubel
- 362/2008 El capital económico por riesgo operacional: una aplicación del modelo de distribución de pérdidas  
Enrique José Jiménez Rodríguez y José Manuel Fera Domínguez
- 363/2008 The drivers of effectiveness in competition policy  
Joan-Ramon Borrell and Juan-Luis Jiménez
- 364/2008 Corporate governance structure and board of directors remuneration policies: evidence from Spain  
Carlos Fernández Méndez, Rubén Arrondo García and Enrique Fernández Rodríguez
- 365/2008 Beyond the disciplinary role of governance: how boards and donors add value to Spanish foundations  
Pablo De Andrés Alonso, Valentín Azofra Palenzuela y M. Elena Romero Merino
- 366/2008 Complejidad y perfeccionamiento contractual para la contención del oportunismo en los acuerdos de franquicia  
Vanessa Solís Rodríguez y Manuel González Díaz
- 367/2008 Inestabilidad y convergencia entre las regiones europeas  
Jesús Mur, Fernando López y Ana Angulo
- 368/2008 Análisis espacial del cierre de explotaciones agrarias  
Ana Aldanondo Ochoa, Carmen Almansa Sáez y Valero Casanovas Oliva
- 369/2008 Cross-Country Efficiency Comparison between Italian and Spanish Public Universities in the period 2000-2005  
Tommaso Agasisti and Carmen Pérez Esparrells
- 370/2008 El desarrollo de la sociedad de la información en España: un análisis por comunidades autónomas  
María Concepción García Jiménez y José Luis Gómez Barroso
- 371/2008 El medioambiente y los objetivos de fabricación: un análisis de los modelos estratégicos para su consecución  
Lucía Avella Camarero, Esteban Fernández Sánchez y Daniel Vázquez-Bustelo
- 372/2008 Influence of bank concentration and institutions on capital structure: New international evidence  
Víctor M. González and Francisco González
- 373/2008 Generalización del concepto de equilibrio en juegos de competición política  
M<sup>a</sup> Dolores López González y Javier Rodrigo Hitos
- 374/2008 Smooth Transition from Fixed Effects to Mixed Effects Models in Multi-level regression Models  
María José Lombardía and Stefan Sperlich

- 375/2008 A Revenue-Neutral Tax Reform to Increase Demand for Public Transport Services  
Carlos Pestana Barros and Juan Prieto-Rodríguez
- 376/2008 Measurement of intra-distribution dynamics: An application of different approaches to the European regions  
Adolfo Maza, María Hierro and José Villaverde
- 377/2008 Migración interna de extranjeros y ¿nueva fase en la convergencia?  
María Hierro y Adolfo Maza
- 378/2008 Efectos de la Reforma del Sector Eléctrico: Modelización Teórica y Experiencia Internacional  
Ciro Eduardo Bazán Navarro
- 379/2008 A Non-Parametric Independence Test Using Permutation Entropy  
Mariano Matilla-García and Manuel Ruiz Marín
- 380/2008 Testing for the General Fractional Unit Root Hypothesis in the Time Domain  
Uwe Hassler, Paulo M.M. Rodrigues and Antonio Rubia
- 381/2008 Multivariate gram-charlier densities  
Esther B. Del Brio, Trino-Manuel Níguez and Javier Perote
- 382/2008 Analyzing Semiparametrically the Trends in the Gender Pay Gap - The Example of Spain  
Ignacio Moral-Arce, Stefan Sperlich, Ana I. Fernández-Saínz and Maria J. Roca
- 383/2008 A Cost-Benefit Analysis of a Two-Sided Card Market  
Santiago Carbó Valverde, David B. Humphrey, José Manuel Liñares Zegarra and Francisco Rodríguez Fernández
- 384/2008 A Fuzzy Bicriteria Approach for Journal Deselection in a Hospital Library  
M. L. López-Avello, M. V. Rodríguez-Uría, B. Pérez-Gladish, A. Bilbao-Terol, M. Arenas-Parra
- 385/2008 Valoración de las grandes corporaciones farmacéuticas, a través del análisis de sus principales intangibles, con el método de opciones reales  
Gracia Rubio Martín y Prosper Lamothe Fernández
- 386/2008 El marketing interno como impulsor de las habilidades comerciales de las pyme españolas: efectos en los resultados empresariales  
M<sup>a</sup> Leticia Santos Vijande, M<sup>a</sup> José Sanzo Pérez, Nuria García Rodríguez y Juan A. Trespalacios Gutiérrez
- 387/2008 Understanding Warrants Pricing: A case study of the financial market in Spain  
David Abad y Belén Nieto
- 388/2008 Aglomeración espacial, Potencial de Mercado y Geografía Económica: Una revisión de la literatura  
Jesús López-Rodríguez y J. Andrés Faña
- 389/2008 An empirical assessment of the impact of switching costs and first mover advantages on firm performance  
Jaime Gómez, Juan Pablo Maícas
- 390/2008 Tender offers in Spain: testing the wave  
Ana R. Martínez-Cañete y Inés Pérez-Soba Aguilar

- 391/2008 La integración del mercado español a finales del siglo XIX: los precios del trigo entre 1891 y 1905  
Mariano Matilla García, Pedro Pérez Pascual y Basilio Sanz Carnero
- 392/2008 Cuando el tamaño importa: estudio sobre la influencia de los sujetos políticos en la balanza de bienes y servicios  
Alfonso Echazarra de Gregorio
- 393/2008 Una visión cooperativa de las medidas ante el posible daño ambiental de la desalación  
Borja Montaña Sanz
- 394/2008 Efectos externos del endeudamiento sobre la calificación crediticia de las Comunidades Autónomas  
Andrés Leal Marcos y Julio López Laborda
- 395/2008 Technical efficiency and productivity changes in Spanish airports: A parametric distance functions approach  
Beatriz Tovar & Roberto Rendeiro Martín-Cejas
- 396/2008 Network analysis of exchange data: Interdependence drives crisis contagion  
David Matesanz Gómez & Guillermo J. Ortega
- 397/2008 Explaining the performance of Spanish privatised firms: a panel data approach  
Laura Cabeza Garcia and Silvia Gomez Anson
- 398/2008 Technological capabilities and the decision to outsource R&D services  
Andrea Martínez-Noya and Esteban García-Canal
- 399/2008 Hybrid Risk Adjustment for Pharmaceutical Benefits  
Manuel García-Goñi, Pere Ibern & José María Inoriza
- 400/2008 The Team Consensus–Performance Relationship and the Moderating Role of Team Diversity  
José Henríque Dieguez, Javier González-Benito and Jesús Galende
- 401/2008 The institutional determinants of CO<sub>2</sub> emissions: A computational modelling approach using Artificial Neural Networks and Genetic Programming  
Marcos Álvarez-Díaz , Gonzalo Caballero Miguez and Mario Soliño
- 402/2008 Alternative Approaches to Include Exogenous Variables in DEA Measures: A Comparison Using Monte Carlo  
José Manuel Cordero-Ferrera, Francisco Pedraja-Chaparro and Daniel Santín-González
- 403/2008 Efecto diferencial del capital humano en el crecimiento económico andaluz entre 1985 y 2004: comparación con el resto de España  
M<sup>a</sup> del Pópulo Pablo-Romero Gil-Delgado y M<sup>a</sup> de la Palma Gómez-Calero Valdés
- 404/2008 Análisis de fusiones, variaciones conjeturales y la falacia del estimador en diferencias  
Juan Luis Jiménez y Jordi Perdiguero
- 405/2008 Política fiscal en la ue: ¿basta con los estabilizadores automáticos?  
Jorge Uxó González y M<sup>a</sup> Jesús Arroyo Fernández
- 406/2008 Papel de la orientación emprendedora y la orientación al mercado en el éxito de las empresas  
Óscar González-Benito, Javier González-Benito y Pablo A. Muñoz-Gallego